
MATKAILUALAN PK-YRITYSTEN DIGITALISOITUMINEN JA IKÄIHMISET



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen YAMK

Visamäki, kevät 2017

Marjo Ronkainen

Marjo Ronkainen



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä

Marjo Ronkainen

Vuosi 2017

Työn nimi

Matkailualan pk-yritysten digitalisoituminen ja ikäihmiset

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty Hämeen ammattikorkeakoulun Älykkäät Palvelut -tutkimusyksikölle heidän DigiCoach-hankkeeseensa. Hankkeen tarkoituksena on tukea paikallisten valmistavan teollisuuden ja matkailualan pk-yritysten digitalisoitumista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia pk-matkailualan yrityksen digitalisoitumista siitä näkökulmasta, että miten he voivat pitää ikäihmiset edelleen asiakkaina, vaikka heidän toimintansa digitalisoituu. Ikäihmiset ovat merkittävä asiakasryhmä kotimaan matkailussa, mutta monille digitaaliset palvelut tuottavat haasteita.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu digitaalisuudesta, digitaalisesta asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä. Lisäksi tarkastellaan matkailua digitaalisuuden ja ikäihmisten näkökulmasta. Työ on tehty tapaustutkimuksena ja tutkimusosa toteutettiin teemahaastatteluna vuoden 2016 lopulla. Teoria- ja tutkimustiedon lisäksi on käytetty valmiita tutkimuksia ikäihmisten atk-taidoista ja kyvyistä käyttää tietoteknisiä laitteita.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosa vahvisti teorian ja valmiiden tutkimustulosten yleistä käsitystä ikäihmisten kyvyistä käyttää tietoteknisiä laitteita. Johtopäätöksenä havaintojen ja teorian perusteella voidaan todeta, että digitaalisen asiakaskokemuksen tuottaminen huomioiden psykologiset tekijät ja kosketuspistepolon tuottavat toivottuja keinoja. Prosessinpelkoon on hyvä kiinnittää huomiota, sillä se on huomattava palvelunkäytön epävarmuuteen liittyvä tekijä. Perinteisistä kanavista puhelin on edelleen tärkeä yhteydenpitoväline.

Lisäksi ikäihmisten digitaalisten palveluiden käyttöön vaikuttaa tekijöitä, joihin yksittäisellä yrityksellä on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia, kuten esimerkiksi läheisten tuki ja koulutus.

Avainsanat digitaalisuus, digitaalinen asiakaskokemus, matkailu, ikäihmiset

Sivut

102 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Development

Author

Marjo Ronkainen

Year 2017

Subject of Master's thesis

Digitalization of tourism SMEs and elderly people

ABSTRACT

This thesis has been made for Häme University of Applied Sciences Smart Services Research Unit for their Digi-Coach project. The project aims to support the digitalization of local manufacturing industry and SMEs in tourism.

The purpose of this study is to explore the digitalization of the SMEs in tourism from the perspective that how they can keep elderly people as customers, even if they have digitalized their actions. Elderly people are an important customer group for domestic tourism, but for many digital services are generating challenges.

The theoretical framework consists of digitalization, digital customer experience and its development. In addition, it takes a look at tourism from the perspective of digitalization and the elderly. The work was done as a case study. Research component was an interview and they were conducted at the end of year 2016. The results of the existing studies of elderly people's computer skills and abilities to use IT equipment was also used.

Research component of this study confirmed the theory and research results to general belief about elderly people's ability to use IT equipment. In conclusion, the digital customer experience, considering psychological factors and the customer journey, produce the desired results. It is also good to pay attention to process fear because it is a powerful element of uncertainty. A telephone is still an important device of communication.

In addition, the use of digital services for elderly people is affected by factors beyond the companies have influence on, such as the close support of family and training.

Keywords Digitalization, digital custom experience, travelling, seniors

Pages 102 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.2.	Hämeen matkailu.....	7
2	TAVOITE.....	8
2.1.	Tutkimuskysymykset	9
3	DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS JA SEN KEHITTÄMINEN	9
3.1.	Digitalisaatio	9
3.1.1.	Digitalisoitumisen vaiheet	11
3.1.2.	Digitaalinen kuilu	14
3.1.3.	Digitaalisuus matkailualalla	16
3.1.4.	Asiakkaat digitalisaatiossa.....	19
3.1.5.	Digitaalisuus yrityksissä	22
3.1.6.	Liiketoimintamallit	24
3.2.	Asiakaskokemus.....	26
3.2.1.	Odotusten ylittäminen	28
3.2.2.	Kosketuspisteet.....	29
3.2.3.	Asiakaskokemuksen johtaminen	31
3.2.4.	Strategia	37
3.2.5.	Vuorovaikutus ja työyhteisö	39
3.2.6.	Brändi	41
3.2.7.	Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilulla	44
3.2.8.	Palvelumuotoilu matkailualalla	46
3.3.	Digitaalinen asiakaskokemus	48
3.3.1.	Mobiili	52
3.3.2.	Digitaalisen kanavan käyttö	54
3.3.3.	Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.....	57
3.3.4.	Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa.....	60
3.3.5.	NetOffer-malli	62
3.3.6.	Tekniset haasteet	63
3.4.	Ikäihmiset asiakasryhmänä	65
3.4.1.	Ikäjakama	65
3.4.2.	Erytyspiirteet	66
3.4.3.	Tutkimustuloksia	67
3.4.4.	Käytännön apua ikäihmisille	75
3.4.5.	Ikäihmiset ja matkailu	76
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	79
4.1.	Tapaustutkimus	80
4.2.	Teemahaastattelu.....	80
4.2.1.	Haastateltavat	81
4.2.2.	Kysymykset	81
4.2.3.	Haastatteluprosessi	82
5	TUTKIMUSTULOKSET	82

5.1. Digitaalisuus.....	82
5.1.1. Alueiden digitaalisuus	82
5.1.2. Asenteet digitaalisuutta kohtaan	83
5.1.3. Kokemukset digitaalisuudesta	84
5.1.4. Digitaalisuuden käyttötavat ja kehittäminen	84
5.2. Seniorit	85
5.2.1. Ikäihmisten kyky käyttää digitaalisia palveluita	85
5.2.2. Digitaalisten palvelujen suunnittelu	86
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	87
6.1.1. Jatkokehitysehdotukset	94
6.1.2. Lopuksi	95
LÄHTEET	96

Liite 1 Teemahaastattelujen kysymysrunko

1 JOHDANTO

Tietokoneiden ja teknologian käyttö on yleistynyt nopeasti yhteiskunnan eri aloilla. Digitaalisten palvelujen läpimurto on tänä päivänä kiistämätön tosiasia. Pohdittavana on, kuinka suurella painoarvolla yritysten tulee nähdä digitaaliset kanavat ja mitä heidän pitäisi siellä tehdä. Tiedon, tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja jakaminen teknologisin keinoin saa yhä monipuolisempia muotoja, kun yhteiskunta ja yritykset tarjoavat koko ajan enemmän palveluja ja tietoa, joka on hyödynnettävissä ainoastaan tietokoneen ja internetin välityksellä. Iso osa asiakkaista hyödyntää jo näitä uusia kanavia ja palveluita. (Intosalmi, Nykänen & Stenberg 2013, 3; Filenius 2015, 21.)

2010-luku on asiakkaan aikakausi, mutta yrityksille 2010-luku on ollut haasteellinen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Monessa yrityksessä tuskaillaan peruskysymysten äärellä, miten ja mistä löytää riittävästi asiakkaita, kuinka heidät saa houkuteltua asiakkaiksi ja miten heidät saadaan sitoutettua pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen. Menestyminen digitaalisessa ajassa vaatii uudenlaista ajattelua, asennetta ja kulttuuria. Vaikka johdossa ei olisikaan digiosaamista, johto voi luoda yritykseen kulttuurin, joka antaa tilaa ja mahdollisuuksia digitalisaatiolle, joka syntyy uteliaisuudesta, kokeilunhalusta, epäonnistumisista ja oppimisesta. Suurelle osalle yrityksiä asiakaslähtöisten ratkaisujen toteuttaminen digitaalisessa kanavassa on ollut haastavaa. (Filenius 2015, 15, 21; Ilmarinen & Koskela 2015, 237-238.)

Keskeistä on ymmärtää niitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkaittemme valintoihin. Yksi menestyksen kulmakivi on asiakaskokemus, jossa keskeistä on nimenomaan kokemus, joka palvelusta saadaan. Asiakaskokemus on merkittävä kilpailuetu, kun yritykset, niiden palvelut ja tuotteet muistuttavat toisiaan. Asiakaskokemus on merkittävä kilpailutekijä erityisesti digitaalisessa kanavassa. (Filenius 2015, 15–16.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on kyse kokonaisosaamisesta, joka sisältää palvelumuotoilua, palvelujen konseptointia, visualisointia, sekä käyttöliittymäsuunnittelua ja käytettävyyssuunnittelua. Se on yhdistelmä asiakas- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmäosaamista ja luovuutta. Se ei kuitenkaan rajaudu pelkkään käyttöliittymään tai digitaaliseen palveluun, vaan kattaa asiakkaan koko ostopalvelu tai asiointiprosessin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 221.)

Kesällä 2012 Suomessa oli miljoona vähintään 65-vuotiaasta ja kaksi miljoonaa yli 50-vuotiaasta. Ikääntyvät ovat nyt terveempiä ja varakkaampia kuin aiemmin, vaikka ikäihmiset eroavat merkittävästi toisistaan. Heillä on vapaa-aikaa, he käyttävät rahaa palveluihin ja ovat hinta- ja laatu-tietoisia. (Hyvärinen 2015; Intosalmi ym. 2013, 18.)

Matkailu on yksi tämän vuosisadan pääelinkeinoista. Maailman Matkailujärjestö vetoaa hallituksiin ympäri maailman, jotta annettaisiin mahdollisuudet työpaikkojen luomiseen parantamalla tietoliikennettä, hyödyntämällä henkilöresursseja ja innovaatioita ja investointiosaamista.

Matkailu työllistää tällä hetkellä noin 11 % maailman väestöstä. Ikäihmisten matkailulla on erityisiä sosio-kulttuurisia ja taloudellisia vaikutuksia. Sosio-kulttuurisesta näkökulmasta katsottuna matkailulla on ennaltaehkäiseviä vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin, se edistää aktiivista ikääntymistä ja ylläpitää paikallista kulttuuria ja perinteitä. Taloudellisesta näkökulmasta ikäihmisten matkailu edistää sesongin ulkopuolista matkailua, lisää yritysten ympärivuotista tulovirtaa, lisää työpaikkoja ja lisää pienten ja vähemmän tunnettujen matkailualueiden näkyvyyttä ja matkailijamääriä. (Hojeghan & Esfangareh 2011, 311; Hyvärinen 2015.)

Ikäihmisten teknologian käyttöä on tutkittu paljon eri näkökulmista, mutta tutkimustietoa on yleensä alle 75-vuotiaista, ja nuorempien ikäryhmien tulokset yleistetään koskemaan koko ikäihmisten ryhmää. Tässä opinnäytetyössä on mukana myös tutkimustuloksia yli 85-vuotiaiden teknologian käytöstä ja asenteista teknologiaa kohtaan. Tutkimus osoittaa, että vanhimpien ikäihmisten asenne teknologian suhteen eroaa huomattavasti muista ikäryhmistä. (Intosalmi ym. 2013, 18.) Lisäksi tässä opinnäytetyössä nähdään, että ikäihmiset eroavat keskenään toisistaan kuten muutkin ikäryhmät. Asenteet digitaalisia palveluita kohtaan ja käyttötavat eri päätelaitteilla muuttuvat koko ajan ja tulevat muuttumaan erityisesti tulevaisuudessa, kun nykyiset työikäiset jäävät eläkkeelle.

1.1. Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulun Älykkäät palvelut -tutkimusyksikkö. Tutkimusyksikön tarkoituksena on olla mukana elinkeinoelämän ja yhteiskunnan digitalisoitumisessa ja palvelujen kehittämisessä, sekä luoda ja kehittää yhteistyöverkoston kanssa kohdennettuja aktiviteetteja alueen tarpeisiin. Hämeen alueen elinkeinostrategiana on kilpailukyvyyn lisääminen ja tätä strategiaa tutkimusyksikkö auttaa toteuttamaan käytännössä. Kehittämishankkeet ovat käytännönläheisiä ja työllisyyttä tukevia. Yhteistyöverkostossa on sekä yksityisen, että julkisen sektorin organisaatioita. (Hämeen ammattikorkeakoulu n.d.a)

Tämä opinnäytetyö liittyy DigiCouch -hankkeeseen, jonka tarkoituksena on kehittää Kanta-Hämeen alueen valmistavan teollisuuden ja matkailualan pk-yritysten digivalmiuksia. Digitaalisuus on tällä hetkellä yksi keskeisimmistä muutosvoimista ja se haastaa yritykset monella osa-alueella. Hankkeessa haetaan käytännön ratkaisuja yritysten tarpeisiin heidän omista lähtökohdistaan. Tärkeimmät kehityskohteet ovat digijohtamisen kyvykkyys, digivalmiuksien lisääminen yritystasolla ja kumppanuuksien ja yrityssuhteiden synnyttäminen ja kehittyminen jopa yli toimialarajojen. DigiCouch -valmennusohjelma toteutetaan vuosina 2016-2017. Hankkeen rahoittajina toimii Uudenmaan liitto/Hämeen liitto (EAKR). (Hämeen ammattikorkeakoulu n.d.b.)

1.2. Hämeen matkailu

Kanta-Hämeen seudun matkailu perustuu luonto-, historia-, kulttuuri- ja ostosmatkailuun. Hämeen alueen matkailulle tärkeimmät alueet ovat Hämeenlinnan seutu, Forssan seutu ja Riihimäen seutu. Kanta-Hämeen matkailulla on pitkät perinteet, ja matkailu on alueella tärkeä elinkeino. Alueen matkailu on kehittynyt vuosien saatossa, ja tällä hetkellä on menossa muutoksen aika. Matkailun kehittäminen on siirtynyt uusille organisaatioille, alueelle on perustettu matkailuyhdistyksiä, työn alla on kehitysprojekteja ja kehityshankkeita. (Matkailumaakunta n.d; Takala n.d.)

Hämeen alueen matkailulle on ominaista, että sinne tullaan poikkeamaan päiväretkille, minilomille tai yövytään muutama vuorokausi tai mökkeillään pidempään kesäisin tai talviviikonloppuina. Kanta-Hämeessä matkailevat oman kylän, kunnan, kaupungin ja maakunnan asukkaat, mökkivieraat ja heidän vieraansa, kotimaiset matkailijat ympäri Suomea ja ulkomaiset matkailijat. Suurimmat ulkomaiset vierailijat tulevat Venäjältä, Ruotsista, Virosta, Saksasta ja Britanniaasta. (Matkailua Kanta-Hämeessä n.d.)

Suomessa vuonna 2013 majoitusvuorokausia oli yhteensä 20,2 miljoonaa, joista 14,4 miljoonaa oli kotimaisia ja lähes 4,9 miljoonaa ulkomaisia. Oheisessa taulukossa on Tilastokeskuksen antamat tilastot Kanta-Hämeelle ja Hämeenlinnalle. (Matkailua Kanta-Hämeessä n.d.)

Taulukko 1. Yöpymiset vuonna 2013 Kanta-Hämeessä ja Hämeenlinnassa (Matkailua Kanta-Hämeessä n.d.)

Yöpymiset 2013	Yöpymiset yhteensä	Kotimaiset	Ulkomaiset
Kanta-Häme	364 603	322 437	42 166
Hämeenlinna	208 750	182 414	36 336

Kanta-Hämeen matkailualan yrityksistä suurin osa on pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Näiden lisäksi alueella toimii yhdistyksiä ja julkisia organisaatioita. Suurimmat matkailukeskukset ovat Aulanko Hämeenlinnassa, Lasimäki Iittalassa, Hämeenlinnassa, Petäys Hattulassa, Puhamaa Tervakoskella Janakkalassa ja Lempivaaran matkailukeskus Riihimäellä. Lisäksi alueella on kulttuurihistoriallisia kohteita, linna, linnoituksia ja kartanoita, museota ja taidenäyttelyitä, kirkkoja, esihistoriallisia kohteita, design ja käsityökohteita, luontokohteita ja hevosmatkailua. Alueella järjestetään paljon tapahtumia, matkailussa on lukuisia kehittämishankkeita ja alueella järjestetään matkailuun liittyvää koulutusta. (Matkailua Kanta-Hämeessä n.d.)

2 TAVOITE

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda tietoa matkailualan pk-yrityksille, miten he voivat palvella ikäihmisiä ja pitää heidät asiakkaina digitaalisten palveluiden käyttöönoton jälkeenkin. Opinnäytetyö antaa tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat ikäihmisten ja toisaalta myös kaikkien asiakasryhmien digitaaliseen asiakaskokemukseen ja digitaalisten palvelujen käyttöön. Työn tavoitteena on nostaa esiin asioita, joita tulisi huomioida matkailuyrityksen tarjotessa palveluita ikäihmisille.

Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkastellaan yritysten näkökulmasta. Digitaalisesta asiakaskokemuksesta julkaistaan tällä hetkellä paljon tietoa, mielipiteitä ja näkökulmia, mutta yrityksen näkökulmasta ei ole juurikaan laajempia tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön aihe lähtee yrityksistä ja yritysten tarpeesta pitää ikäihmiset asiakkaina, vaikka yrityksillä on esimerkiksi digitaalisuuteen perustuva liiketoimintastrategia tai palvelut ovat tarjolla pelkästään verkossa. Lähtökohtaisesti tähän kehitystyöhön on lähdetty avoimin mielin tutkien, mitä suunnitelman elementeistä löytyy.

Tämä opinnäytetyö tehdään DigiCouch-hankkeeseen yleisluontoisena työnä kaikkien hankkeessa mukana olevien yritysten käyttöön. Tässä opinnäytetyössä ei siten paneuduta kenenkään yksittäisen yrityksen tai liiketoiminta-alan tilanteeseen. Hankkeen yritykset eivät ole julkista tietoa, eikä yrityksiä ole käytetty tutkimusosan haastatteluissa.

Kokonaisuutena opinnäytetyön aihepiiri on laaja, joten sitä on jouduttu rajaamaan tarkasti. Rajauksena on, että tässä opinnäytetyössä

- ei paneuduta kansainväliseen matkailuun eikä kansainvälisiin asiakkaisiin, eikä siihen problematiikkaan, joka liittyy kansainväliseen matkailuun.
- ei ole pyrkimyksenä kehittää uusia digitaalisia palveluja, eikä ottaa kantaa tällä hetkellä käytössä oleviin digitaalisten palvelujen laatuun tai sisältöön.
- ei syvenny viestintään. Sosiaalista mediaa sivutaan aika ajoin, mutta siihen ei paneuduta syvällisesti.
- ei tarkastella talousvaikutuksia eikä mittareita. Vaikka asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää laaja-alaisia mittareita, esimerkiksi talousmittareita ja asiakasmittareita, ne ovat laajoja kokonaisuuksia, ja niissä ja niiden vaikuttavuuksissa on aihetta omaan erilliseen tutkiskeluun.
- ei tehdä tutkimusosiossa ikäihmisten asiakaskäyttäytymistutkimusta, eikä tutkimusta ikäihmisille heidän atk-taidoistaan tai kyvystään käyttää tietoteknisiä laitteita. Ikäihmisistä ja digitaalisuudesta ja ikäihmisten tietoteknisistä valmiuksista on jo olemassa lukuisia, suhteellisen uusia ja päteviä tutkimuksia. Näitä valmiita tutkimuksia on käytetty hyväksi tässä työssä taustatiedon saamiseksi.

2.1. Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tasolla pk-matkailuyritysten digitalisoituminen on tällä hetkellä?
2. Millä tekijöillä taataan ikäihmisten pysyminen asiakkaina yrityksen digitaalisista palveluista huolimatta?
3. Löytyykö valitusta kohderyhmästä yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella digipalveluiden käyttöä voidaan edesauttaa?

Tutkimuskysymyksistä johdetut alatavoitteet ovat seuraavat:

1. Tarvitsevatko ikäihmiset mitään eri palveluita tai käyttötapoja kuin muut?
2. Ovatko mahdolliset löydökset sellaisia, että muutkin asiakasryhmät hyötyisivät niistä?

3 DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS JA SEN KEHITTÄMINEN

3.1. Digitalisaatio

Internetin ensimmäinen läpimurto tapahtui 1990-luvulla, jolloin arkisten asioiden hoito alkoi siirtyä verkkoon ja itsepalveluun. Vuosituhannen vaihteessa tapahtui elektronisen kaupankäynnin läpimurto ja verkkokauppoja aikakausi alkoi. Digitaaliset kanavat ovat nopeasti nousseet merkittäviksi asiakaspalvelun, asioinnin ja kaupankäynnin kanaviksi ja tulleet jäädäkseen. Digitaalisuus ei ole marginaalinen ilmiö, vaan siitä on tullut keskeinen osa tämän päivän liiketoimintaa. Digitaalista muutosta täytyy johtaa aktiivisesti organisaation kaikilla tasoilla, lisätä yhteistyötä ja purkaa siiloja. Nopeus ja ketteryys ovat digiajassa elinehtoja. Toisaalta digitalisaatio auttaa yrityksiä löytämään uusia asiakkaita, tekemään enemmän myyntiä ja parantamaan palveluaan. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 15, 25; Ilmarinen & Koskela 2015, 9, 14.)

Digitalisaatio näyttäytyy pääosin verkkosivustoina, verkkokauppoina, asiointipalveluina ja mobiilisovelluksina. Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen. Digitalisoitumista on se, kun asioita, esineitä, prosesseja tai liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan kokonaan tai vaiheittain niin, että ne tuovat hyötyä joko asiakkaille tai yritykselle. Myös yritysten arvoketjut muuttuvat huomattavasti digitaalisten palveluiden tulon myötä. Digitalisaation syntymiseen tarvitaan muutosta ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa yritysten ydintoiminnassa. Digitalisaatio kysyy uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. Se muuttaa myös taloudessa

kaupankäynnin sääntöjä ja oikeusjärjestelmää. Voimansa se saa digitalisoitumisesta ja teknologiasta. Huomioitavaa on, että pelkkä teknologia ei aiheuta digitalisaatiota, vaan sen mahdollistamat tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15, 23; Ruokonen 2016, 9-10; Hojeghan & Esfangareh 2011, 309.)

Digibarometri 2016 (18–19) mukaan Suomella on parhaimmat edellytykset digitaalisuuden hyödyntämiseen vertailumaissa, mutta digitaalisten palvelujen käytössä Suomi on vasta viidennellä sijalla. Yritysten edellytyksissä käyttää digitaalisuutta Suomi on kolmannella sijalla ja yritysten digitaalisuuden käytössä Suomi on neljäntenä. Yrityskäyttöä mittaavista indikaattoreista Suomi pärjää parhaiten pilvipalveluita mittaavassa indikaattorissa. Digitalisaation vaikutuksia yrityssektorilla mittaavassa indeksissä Suomi on ykkössijalla.

Palvelualojen työnantajat Palta ry:n Digitaloudesta kasvua 2015 – tutkimuksen mukaan vain noin kolmasosalla palvelualojen yrityksistä liiketoiminnan digitalisointi oli strategisena tavoitteena. 60 % yrityksistä ilmoitti ”seuraavansa digitalisoitumisen kehitystä” tai ”digitalisoitumisen kehitys ei ole merkittävä asia yrityksellemme”. Digitaalisen kehityksen ulkopuolelle jääminen on yritykselle riski, vaikka digitalisaatio automaattisesti takaakaan menestystä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15.)

Digitalisaation ydin on uudistuminen ja muutos. Menestyminen digitalisaation aikana edellyttää jatkuvaa kyseenalaistamista, uteliaisuutta ja kokeilua, jotta yritys voi erottua kilpailijoista ja vastata paremmin asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Erityisen merkittävä muutos on niissä yrityksissä, joissa liiketoimintamallit, tuotteet, palvelut ja asiakkaat ovat olleet pitkään samoja. On vaikea muuttaa syvään juurtuneita käytäntöjä, uskomuksia ja omaa mahdollisesti hyväksi havaittua toimintamallia. Digitaalisuuden luoma muutos on hyvin usein yrityksille sekä mahdollisuus että uhka. (Ilmarinen & Koskela 2015, 16, 201; Ruokonen 2016, 52.)

Digitalisaatio on yrityksille iso strateginen asia. Jokaisen yrityksen tulee luoda oma tapansa toteuttaa digitaalista liiketoimintaosaamista, vaalia ja kehittää sitä määrätietoisesti. Digitaalisuus ei ole enää vain yksi työkalu tai projekti, vaan se on koko yrityksen toimintaa kuvaava ja määrittelevä ajattelutapa, joka on keskeisessä osassa yrityksen eri toiminnoissa. Digitalisaation johtamisessa johdon tärkeimpiä tehtäviä on mahdollistaa rohkeuden, uteliaisuuden ja kokeilun hyväksyvä yrityskulttuuri, jossa on halu ja lupa kokeilla asioita sekä myös epäonnistua. Vaikka tavoitteena on onnistuminen, epäonnistumiset tarjoavat mahdollisuuden oppia uutta. Yksi näkökulma on, että jos uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä ei koskaan tule vastoinkäymisiä, rohkeus ja kunnianhimon taso eivät ole olleet riittäviä. Digitaalisuus tekee mahdolliseksi sen, että asioita voidaan tehdä halvemmalla, nopeammin ja paremmin. Ne asiat jotka toimivat yrityksessä ennen digitalisoitumista, eivät välttämättä toimi ollenkaan samalla tavalla digitalisoitumisen jälkeen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15-16, 202; Ruokonen 2016, 10–11.)

Digitaalinen maailma on nopea, informaatio kulkee sekunnin murto-osassa toiselle puolelle maapalloa. Uudet trendit ja digitaaliset innovaatiot syntyvät ja leviävät maailmanlaajuisesti aikaisempaa nopeammin. Rohkeus, uteliaisuus ja luovuus ovat tärkeitä digiajassa, ja uusia palveluja ja liiketoimintamalleja on uskallettava testata käytännössä. Täytyy jatkuvasti kokeilla, testata ja edetä asiakkaiden palautteen perusteella. Kokeilun kautta on löydyttävä uskallusta tuoda asiakkaiden käyttöön uusia ideoita mahdollisimman aikaisin ja uskallusta ottaa palautteet rehellisesti vastaan. Yhtä lailla on löydyttävä rohkeutta tehdä oikeat johtopäätökset palautteiden perusteella. Asiantuntijakeskeisyys muuttuu asiakaskeskeisyydeksi, kun asiakkailta haetaan palautetta kehittämistyön kaikissa vaiheissa ja asiakkaiden ääni alkaa ohjata vahvemmin kehittämistä. Digitaalisen ajan menestyjäyrityksissä uusia asioita laitetaan liikkeelle enemmän kuin niitä saadaan valmiiksi. Tämä tarkoittaa isoa muutosta monelle perinteiselle yritykselle, jossa on totuttu jokainen käynnistetty projekti viemään loppuun asiakkaiden odotusten ja toimintaympäristön muutoksista huolimatta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 195, 201.)

Digitalisoituminen on tarjonnut yrityksille uusia mahdollisuuksia palvelutarjoomiensa kehittämiseen. IT-järjestelmät, uudet tietokannat ja internet ovat vaikuttaneet asiakasrajapinnan mahdollisuuksiin toimia asiakaslähtöisesti ja hoitaa asiakaskontakteja. Tekniikalla on myönteinen vaikutus palvelujen saavutettavuuteen, kun tekniikka tarjoaa asiakkaille keinot päästä käyttämään yritysten palveluja entistä nopeammin ja helpommin. Osaaminen korostuu digitaalisissa palveluissa, koska se edellyttää useimmiten taitoa käyttää teknistä laitetta palvelun hyödyntämiseksi. Nykypäivänä kaikenlaiset laitteet ovat yleisiä ja niiden käyttö on arkipäiväistä. Tästä huolimatta kuitenkin monesti yliarvioidaan asiakaskunnan tekniset taidot. (Grönroos 2015, 231-232; Filenius 2015, 25.)

3.1.1. Digitalisoitumisen vaiheet



Kuvio 1. Digitaalisen liiketoimintamuutos (Ruokonen 2016, 24)

Ruokonen (2016, 24) kuvaa digitalisoitumista yllä olevan kuvion mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa digitaalisuus on yritykselle lisää kokeilu tai imagollinen asia. Toiminnan ja päätöksenteon pääpaino ovat vielä perinteisessä toiminnassa. Alan digitaalinen kilpailu ei ole suurta, koska painetta digitaalisuuden kehittämiseen ei vielä ole. Suomessa toimii vielä suuri määrä yrityksiä erityisesti kuluttajamarkkinoilla, jotka ovat edelleen tässä ensimmäisessä vaiheessa. (Ruokonen 2016, 24–27.)

Toisessa vaiheessa digitaalisuuden osuus ohittaa perinteisen fyysisen liiketoiminnan arvon tai volyymin. Esimerkiksi matkojen, lentojen ja konserttilippujen myynti on nyt toisessa aiheessa, koska suurin osa näistä myydään verkon kautta. McCarthyn (2015) mukaan tässä vaiheessa digitalisoitumista yhä useampi asiakas on siirtynyt jo digitaalisten palveluiden käyttäjäksi. Houkuttimena voi olla halvempi hinta, saatavuus tai mukavuus. Digitaalisuus on saanut markkinoilla yhä enemmän jalansijaa. Tässä vaiheessa digitaalisuuden pitäisi olla strategisen tason asia ja sen pitäisi vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. (Ruokonen 2016, 28–31.)

Kolmannessa vaiheessa digitaaliuus on jo toimialan ja yrityksen pääasiallinen toimintatapa, ja fyysinen tuote tai palvelu on enää pienen joukon käytössä. Asiakkaiden odotukset ja toiveet digitaalisia palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Tässä vaiheessa alalla on usein paljon yrittäjiä, uusia ja vanhoja, ala elää voimakkaasti ja on dynaamisessa vaiheessa. Asiakkaille digitaalisen palvelun vaihtaminen on helppoa ja vaivatonta ja asiakkaat liikkuvat helposti palvelusta toiseen ja vertailevat niitä. Tuotteen tai palvelun tuomalla lisäarvolla on suuri sitouttava merkitys. Hinta, tuotevalikoima, käytettävyyys ovat merkityksellisiä. Tälle vaiheelle on tyypillistä, että tuotetta tarjotaan kokonaisratkaisun kanssa, esimerkiksi lentolippuja ostettaessa asiakas voi varata samalla hotellin ja auton. (Ruokonen 2016, 32–35.)

Neljäs vaihe on tällä hetkellä käynnistymässä niin Suomessa kuin maailmalla. Ruokonen (2016, 36) näkee neljä keskeistä trendiä, jotka vaikuttavat suuresti siihen, miten digitaaliset palvelut ja niiden käyttö kehittyvät ja toteutuvat lähitulevaisuudessa ja missä muodossa digitaalista informaatiota välitetään kuluttajille. Neljä trendiä ovat:

1. Palveluiden käyttö mobiililaitteissa
Mobiililaitteiden käyttö on selvässä kasvussa ja niiden käyttö on yleistä aikaisin aamulla (mahdollisesti työmatkoilla), iltamyöhään ennen nukkumaanmenoa ja viikonloppuisin ja kesäisin. Mobiililaitteiden käyttö on lisääntynyt kaikissa ikäryhmissä, mutta erityisesti nuorten (vuoden 1995 jälkeen syntyneiden keskuudessa). On mahdollista, että muutaman vuoden kuluttua digitaalisia palveluita käyttää perinteisiltä tietokoneilta enää ikäihmiset. (Ruokonen 2016, 36–39.)
2. Videomuotoinen sisältö ja kerronta
Tämä trendi korostuu nuorten suomalaisten keskuudessa ja sen mahdollistaa netin tiedonsiirtokapasiteetin voimaksi kasvu. Tunnetuin palvelu on YouTube. Videomuotoisen tiedon ja sisällön tarjoaminen nousee todennäköisesti keskeiseksi kilpailutekijäksi digiajassa. (Ruokonen 2016, 39–42.)
3. Digitaalisen datan hallinta
World Economic Forum (2012) jaottelee datan kolmeen osaan kuluttajien itse tuottamaan dataan, digiyritysten keräämään dataan ja digiyritysten omin toimin johtamaan dataan. Dataa käytetään

muun muassa myyntimahdollisuuksien tunnistamiseen, innovointiin, olemassa olevien tuotteiden jatkokehittämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Datan hallintaa leimaa voimakkaasti eri osapuolten yritysten, asiakkaiden ja lainsäätäjän eri näkemykset datan omistuksesta ja käytöstä. (Ruokonen 2016, 42–44.)

4. Sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja jakaminen

Maailman kaupungistumisen myötä sosiaalisten suhteiden muoto muuttuu. Ihmisillä on erilaisia verkostoja, joiden kanssa tehdään ja kulutetaan aikaa eri tavoin. Kaupungistuminen synnyttää uudenlaista kulttuuria jakaa arkea kuten autokyytien jakaminen (Uber) tai oman kodin vuokraus (AirBnB). Digitaaliset palvelut joutuvat sopeutumaan muutoksille ja hyväksymään uudet syntyvät innovaatiot. (Ruokonen 2016, 45–46.)

Yhteenvedona näistä neljästä trendistä Ruokonen (2016, 47–51) arvioi, että tulevaisuudessa iso osa kaikesta digitaalisesta liiketoiminnasta tapahtuu mobiililaitteissa ja videomuotoinen sisältö on monenlaisen tekemisen ydin. Kännyköissä tulee olemaan uusia ja tehokkaita palveluita, joissa lukemisen sijaan käyttäjä saa videomuotoista, itselleen personoitua sisältöä helposti ja nopeasti. Sosiaalisen median hyödyntäminen tulee muuttumaan niin, että mobiilien kokemusten ja omatekoisten videoiden jakaminen tavalla tai toisella syrjäyttää kuvallisen ja tekstimuotoisen ilmaisun. Tavaroiden, pääomien ja työsuoritusten jakaminen digitaalisten palveluiden kautta tulee lisääntymään entisestään.

Digitalisoitumisen neljäs aalto voi vaikuttaa digitaalisen liiketoiminnan jättiyrityksiin. Gallowayn (2015) mukaan Googlen asema heikentyy, koska Googlen perustoiminta on optimoitu tietokoneille eikä mobiililaitteille, eikä sen Google+ -verkkoyhteisöpalvelu ole saanut tarpeeksi jalansijaa sosiaalisen median markkinoilla, jotta se voisi menestyä. Ruokonen (2016, 50) ennustaa Facebookin kasvattavan asemiaan digimurroksen neljännessä aallossa, koska sillä on jo nyt hallitseva asema sosiaalisten medioiden markkinoilla, kilpailukykyisiä palveluita mobiililaitteissa, erityisen hyvät data-analytiikan kyvykkyudet mainostajia varten ja ote videomuotoisen sisällön jakelusta.

Joissain oloissa jokin porras digimurroksesta saattaa jäädä kokonaan väliin. Esimerkiksi kehitysmaissa tietokoneiden puute on johtanut siihen, että yritykset ovat vieneet palvelut suoraan mobiililaitteisiin ilman että ne ovat olleet ollenkaan tietokoneissa. Tällöin käyttäjien ja palveluntarjoajien valmiudet ovat olleet sellaiset, että digimurroksen vaiheet 1-3 ovat jääneet väliin ja on siirrytty suoraan vaiheeseen neljä. Sama tilanne voi olla Suomessa myös joillain aloilla, eikä mikään estä yrityksiä aloittamasta radikaalisti uusilla konsepteilla, suoraan siirtyen vaiheeseen neljä. Usealla viime vuosina toimintansa aloittaneella digitaalisia palveluita kehittäväällä yrityksellä on mobiili- tai dataosaaminen keihäänkärkenä. (Ruokonen 2016, 53.)

Yritysten erilaisilla kanava- ja palvelumuodoilla voi olla täydentäviä rooleja. Digitaaliset kanavat voivat tavoittaa asiakkaita, jotka eivät muutoin päätyisi yrityksen fyysisiin toimipisteisiin asiakkaiksi, esimerkiksi välimatkan takia. Tai yrityksen ylläpitämä fyysinen liike voi tavoittaa ne asiakkaat, jotka haluavat tai tarvitsevat henkilökohtaista palvelua. Digimurroksen aaltoja voi myös halutessaan uida vastavirtaan, eli siirtyä digitaalisesta liiketoiminnasta kohti fyysistä liiketoimintaa. Paras lopputulos on monesti erilaisten kanavien yhdistelmä. On hyvä huomioida, että asiakkaat eivät välttämättä jaottele yrityksen palvelukokemusta erikseen fyysisenä tai digitaalisena, vaan he kokevat ne yhtenä ja samana. Matikaisen (2014) mukaan fyysisen ja digitaalisen palvelun yhdistymisestä käytetään termiä *omnichannel-lähestymistapa*. (Ruokonen 2016, 53–54.)

Digimurroksen etenemisvauhti vaihtelee huomattavasti toimialoittain ja riippuu monien tekijöiden summasta, kuten inhimillisistä ja taloudellisista seikoista. Muutoksen nopeuteen vaikuttaa erityisesti toimialan käytänteet ja konservatiivisuus, edelläkävijäasiakkaat, tekninen osaaminen, loppukäyttäjien laitekanta ja laitteiden uusimiskustannukset. Digimurroksen edistämistä haluavalle henkilölle tai yritykselle on tärkeää olla itse aktiivisesti vaikuttamassa digimurrokseen vaikuttaviin tekijöihin esimerkiksi edelläkävijäasiakkaita tunnistamalla ja tukemalla tai resursoinneista tai loppukäyttäjien koulutuksesta päättäviin toimijoihin vaikuttamalla. (Ruokonen 2016, 55–57.)

3.1.2. Digitaalinen kuilu

Termi digitaalinen kuilu syntyi 1990-luvulla ja sillä tarkoitettiin maiden jakaantumista teknologisiin ja ei-teknologisiin. Käytännössä termillä tarkoitettiin maita, joissa kansalaisilla oli mahdollisuus käyttää tietokonetta ja internetyhteyttä tai ei. OECD:n (Organization for Economic Co-operation and Development) määritelmän mukaan digitaalisella kuilulla kuvataan yksilöiden, kotitalouksien, yritysten ja maantieteellisten alueiden välisiä eroja tietoteknisissä ja viestintäteknologian (ICT) saatavuudessa ja käyttömahdollisuuksissa. (Cruz-Jesus, Oliveira & Bacao 2012; Bach, Zoroja & Vuksic' 2013.)

OECD:n määritelmä pitää sisällään kahden tyyppisiä tasoja. Ensimmäisellä tasolla on eri maiden väliset erot maailmanlaajuisesti. Tässä yhteydessä digitaalinen kuilu on ymmärretty pääasiassa taloudellisena eriarvoisuutena, mutta myös tarjolla olevan tiedon laatua voidaan vertailla maiden välillä. (Cruz-Jesus ym. 2012.)

Toisella tasolla kuvataan kansallisia eroja, jotka ovat erityisiä yksittäisille maille. Tällä tasolla digitaalinen kuilu voi esiintyä monella eri tavalla. Digitaalinen kuilu voi kohdistua ikään, sukupuoleen, tuloihin, koulutuksen tasoon, kehitysvammaisiin, harvaan asuttuihin alueisiin, vähemmistöihin tai etniseen taustaan. Yritysten ja julkisyhteisöjen välisiin ICT:n saatavuus ja käyttöeroihin ei ole nimetty mitään erityisiä tekijöitä, vaikka erot riippuvatkin muun muassa sijainnista, lainsäädännöstä, demokratian tasosta, organisaation koosta ja rakenteesta, johtamiskulttuurista, toimintakentästä ja arvoista. Kun digitaalisen kuilun vaikutukset

ymmärretään, saadaan työkaluja kehittää digitaalista maailmaa, liiketoimintaa ja ihmisten elinoloja. (Cruz-Jesus ym. 2012; Bach ym. 2013; Minghetti & Buhalis 2010, 268.)

Selwynin (2004) mukaan digitaalinen kuilu voi johtaa digitaaliseen ja sosiaaliseen syrjäytymiseen, jos yksilöt, yhteisöt tai organisaatiot eivät kykene osallistumaan verkostoyhteiskuntaan ja päättämään omasta kohtalostaan. Matkailijoille ja matkakohteille tämä tarkoittaa, etteivät he pysty osallistumaan kasvaville digitaaliselle markkinalle ja hyötymään sen tuomista mahdollisuuksista. (Minghetti & Buhalis 2010, 268.)

Mahdollisuus internetin käyttöön ei tarkoita automaattisesti sitä, että ihmiset käyttäisivät tekniikkaa viisaasti. On turisteja, joilla on pääsy internettiin, mutta he eivät pysty käyttämään sitä tehokkaasti johtuen mahdollisesta tiedon-, luottamuksen-, luku- tai kirjoitustaidon-, kielitaidon-, luottokortinpuutteesta tai alhaisesta kaistanleveydestä. Cho (2004) on nimittänyt tätä horisontaaliseksi tai kakkostason kuiluksi, jolla tarkoitetaan laadullisia eroja ja käytön tehokkuuteen liittyviä tekijöitä. (Minghetti & Buhalis 2010, 270.)

Digitaalisuuden käyttöönottoaminen tai siitä poisjättäytymisellä on ennustettu olevan merkittävä vaikutus matkailun kilpailukykyyn luoden tai syventäen taloudellisia ja sosiaalisia eroavaisuuksia matkailijoiden ja kohteiden välillä. Markkinoitten ja kohteiden digitaalisuuden taso vaikuttaa alan rakenteeseen ja se taas vaikuttaa markkinoitten ja kuluttajien väliseen suhteeseen, samoin kuin sidosryhmiin. Analysoimalla ICT:n saatavuuteen, käyttöön ja sitoutumiseen liittyviä asioita sisällyttäen talouden makro ja mikronäkökulmat, huomioimalla ne ympäristöön liittyvät tekijät, joissa matkailun markkinat, liiketoiminta ja organisaatiot kehittyvät ja toimivat ja rakenteellinen, kulttuurinen ja motivaation näkökulma ajaa asenteita ja päätöksentekoprosessia. Eri tieteenaloilla laadittuja malleja digitaalisen kuilun arvioimiseen voidaan käyttää moniulotteisen lähestymistavan rakentamiseen matkailualalle. Uuden lähestymistavan käyttöönoton pitäisi auttaa tunnistamaan ne lähestymistavat, jotka pienentävät digitaalisia eroja ja kehittämään viestintävälineitä digitaalisuudesta ulkopuolelle jääneiden markkinoiden, kohteiden ja liiketoiminnan välille. (Minghetti & Buhalis 2010, 271, 277.)

Matkailijat ja matkakohteet kehittyneissä ja kehitysmaissa kärsivät moninaisista teknisistä kuiluista, kuten motivaatioon, fyysisiin rajoituksiin ja informaatioon liittyvistä kuiluista, jotka johtavat eritasoiseen digitaaliseen syrjäytymiseen. Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että digitaalista tekniikkaan hallitsevat asiakkaat ja alueet tai yritykset kohtaavat sähköisillä markkinoilla ja ovat vuorovaikutuksessa suoraan digitaalisten kanavien kautta. Vastaavasti keskitasoisesta tai huonosti digitaalista tekniikkaa hallitsevat kuluttajat ja kohteet ovat edelleen riippuvaisia perinteisistä toimista ja välittäjistä, jotka kehittävät ja hoitavat heidän lomamatkansa. (Minghetti & Buhalis 2010, 278.)

Teknologian koko ajan isompi rooli yhteiskunnassa kasvattaa sukupolvien välistä digitaalista kuilua, mutta myös ikäihmisten oman ryhmän sisällä. Kuilu on merkittävä niiden ikäihmisten välillä, jotka ovat ottaneet käyttöönsä älypuhelimien tai tabletin ja niiden jotka eivät. Haaste on siinä, miten he joilla ei ole tarvetta tai jotka eivät ymmärrä teknologian hyötyjä, voidaan rohkaista ottamaan asioista selvää ja askeleita kohti helpompaa ja viestinnällistä elämää. (Ericsson Consumerlab 2014, 3-4, 7.)

3.1.3. Digitaalisuus matkailualalla

Matkailuala on ollut jo pitkään digitaalisessa murroksessa. Asiakkaitten palveleminen on siirtynyt lähes kokonaan verkkoon, myynti tapahtuu jo lähes pelkästään verkossa, kilpailu on kiristynyt ja muuttunut kansainväliseksi. Toimiala on reagoinut muutokseen hyvin. Kokeneet ja vaativat matkailijat haluavat matkustaa uusiin kohteisiin ja kokea uusi elämyksiä ja internet tuo nämä kohteet matkailijoiden saataville. Internet on tehnyt kohteiden etsimisestä, matkailupalvelujen tarjoamisesta ja palveluista helpompaa ja rikkaampaa kuin mitä perinteiset kanavat ovat tarjonneet. Internet on mahdollistanut suorien asiakassuhteiden luomisen kuluttajien ja palvelutarjoajien välille, sekä asiakasprofiilien tekemisen ja henkilökohtaistetun mainonnan. (Magenta Advisory 2015, 32; Minghetti & Buhalis 2010, 267; Pyyhtiä ym. 2013, 22; Hojehghan & Esfangareh 2011, 312.)

Buhaliksen (2003) mukaan internet on tuonut vaihtoehtoja hintoihin ja tuotteisiin sekä mahdollistanut räätälöidyt matkasuunnitelmat. Pan & Fasenmaierin (2006) mukaan matkailijat ovat voineet hakea matkailutietoa omista lähtökohdistaan, eikä heidän tarvitse tyytyä vain tarjottuun tietoon. Matkailijoilla on saatavilla suuri määrä tuotteita ja palveluita, joista tiedonsaanti on helppoa. Lisäksi yhteisölliset verkkopalvelut mahdollistavat kokemusten ja tiedon jakamisen. (Minghetti & Buhalis 2010, 267; Hojehghan & Esfangareh 2011, 312; Phelan, Mills, Douglas & Aday 2013, 257-258; Jänkälä 2014, 64.)

Kaplanidoun ja Vogt (2006) mukaan keskityttäessä internettiin, huolehditaan verkkosivujen käytettävyydestä, kuten helposta navigoinnista, sisällöstä ja löydettävyydestä, voidaan vaikuttaa matkan suunnitteluun, joka on merkittävä ennuste aikomuksesta matkustaa kohteeseen. Myös sivujen ulkoasu, tiedon määrä ja laatu varauksen tekovaiheessa ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat kohteen valintaan. Ne kuluttajat jotka hallitsevat tietotekniset taidot, kokevat helpommaksi järjestää matkansa alueille ja yrityksiin, jotka ovat mukana digitaalisessa markkinassa. Näiden kuluttajien näkökulmasta matkustaminen kohteisiin, jotka eivät ole ollenkaan tai ovat osittain digitaalisessa markkinassa, vaatii enemmän aikaa ja on kalliimpaa. Netistä löytävän tiedon puute, digitaalisen vuorovaikutuksen puute ja verkkokaupan uupuminen pakottavat asiakkaat usein välitystoimistoihin tai matkanjärjestäjien palveluihin, joita nämä kuluttajat eivät pidä houkuttavina ja kokevat ne hankaliksi. Näin ollen digitaalisesti vähemmän kehittyneillä alueilla on riski jäädä tavoittamattomaksi. Digitaalisia palveluja vähän tai ei ollenkaan käyttävät asiakkaat, ja erityisesti vähemmän kehittyneillä alueilla, taas ovat riippuvaisia matkatoimistojen ja matkanvälittäjien

palveluista. Heiltä jää usein mahdollisuus olla suoraan yhteydessä matkakohteeseen, he jäävät paitsi digitaalisten kanavien tarjouksista ja he ovat riippuvaisia matkanjärjestäjän laatimista matkasuunnitelmista ja matkavaihtoehtoista. (Minghetti & Buhalis 2010, 277.)

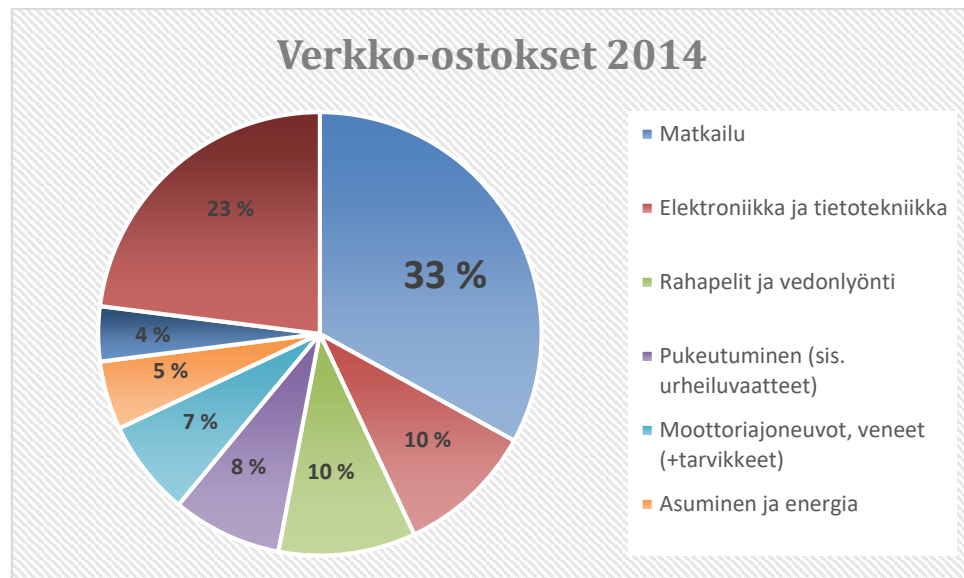
Matkailu on kasvanut elinkeinona jo kuuden vuosikymmenen ajan ja siitä on tullut yksi suurimpia ja nopeinten kasvavia aloja. Kun yhdistetään matkailijoiden aiempaa laajempi liikkuvuus ja sähköisten palvelujen kehittyminen, syntyy kasvumahdollisuuksia myös pienille matkailutoimijoille. Mobiilin tietojenkäsittelyn ansiosta on mahdollista tavoittaa myös jo matkalla olevia asiakkaita. Matkavarauksjärjestelmien ja sosiaalisen median sovellusten lisäksi matkalla käytettävät paikkatietoihin perustuvat mobiilipalvelut ovat tulleet jäädäkseen. Sovellukset kehittyvät nopeasti ja pieniä, valikoituja ryhmiä voidaan palvella älypuhelinsovelluksilla. (Jänkä 2014, 64; Hojehgan & Esfahani 2011, 310.)

Kansainväliset matkailutoimijat ovat panostaneet digitalisaatioon voimakkaasti jo vuosien ajan. Tämä käy ilmi, kun etsii tietoa alan parhaista käytänteistä, ja se selittää verkkomatkatoimistojen vahvan roolin alalla. Tähän ei ole tultu sattumalta, vaan kaikki on tulosta pitkäjänteisestä ja innovatiivisesta työstä, jossa digitalisaation mahdollisuuksia on hyödynnetty ennakkoluulottomasti. Mahdollisuuksien lisääntyessä myös paikallisten yrittäjien on uudistuttava ja osattava hyödyntää digitaalisia palveluita monipuolisesti pysyäkseen kilpailussa mukana. Kasvava valikoima ja monipuoliset palvelut lisäävät kuluttajille tarjolla olevan tiedon määrää, mutta se on myös haaste, sillä kuluttajien huomio hajaantuu ja viestin perillemeno voi olla hankalaa. (TEM julkaisu 69/2015, 28-29; Jänkä 2014, 64.)

Muilla toimialoilla markkinoinnissa pitkään käytetty henkilökohtaistamisen käsite on tullut myös matkailuun. Sillä voidaan erottautua kilpailijoista ja saada muun muassa matkoja selailevat asiakkaat tekemään itse varauksen. Tutkimusten mukaan osa matkailun verkkosivuista on jo hyvin personoituja, kuten valtiolliset ja alueelliset matkailusivustot sekä matkajärjestäjien sivustot. Erityisesti ravintoloiden, hotellien, risteilijöiden, lentoyhtiöiden, matkailukohteiden ja matkanvälittäjien verkkosivujen personointi on tutkimusten mukaan kannattavaa ja vaikuttavaa asiakkaisiin ja heidän valintoihinsa ja mielikuvaansa brändistä. (Phelan ym. 2013, 257-259.)

Suomessa oli vuonna 2012 matkailuun liittyviä verkkokauppoja 533 kappaletta, joista 70 % oli majoitusyritysten. 79 % tarjosi mahdollisuuden ostaa tuotteita ja lopuilla on varausmahdollisuus. Isolla osalla suomalaisista majoitusyrityksistä on kotisivuillaan vain yhteydenottolomake tai yhteystiedot varauksentekoa tai tiedustelua varten. Huomattavalla osalla oli jo käytössään valmis verkkokauppa kuten Booking.com tai vastaava. (Mikkonen & Pesonen 2012.)

Asiakkuusmarkkinointiliitto, Kaupanliitto ja TNS Gallup ovat tehneet verkkokauppatilaston vuodelta 2014, josta ilmenee, että suurin tuoteryhmä on matkailu 33 %:n osuudella. (kuvio 2) Euromääräinen arvo on ollut noin 3 496 miljoonaa euroa. Kokonaissumma on 10,5 miljardia euroa. 88 % palveluista ostetaan suomenkielisistä verkkokaupoista. (Verkkokauppatilasto 2014.)



Kuvio 2. Verkko-ostosten suurimmat tuoteryhmät 2014 (Verkkokauppatilasto 2014)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2015 teettämän tutkimuksen mukaan keskeiset haasteet digitaalisen markkinoinnin ja myynnin toteuttamiselle matkailualalla ovat liiketoiminnan hoitamiseen liittyviä tekijöitä kuten:

- ajan puute
- taloudelliset resurssit
- osaaminen taso
- sisällöntuotanto

Facebook oli eniten käytetty sosiaalisen median palvelu, mutta myös muita palveluita on hyödynnetty varsin laajasti. Yritykset ilmoittivat kannustavansa asiakkaitaan jakamaan kokemuksia sosiaalisessa mediassa asiakassuhteen eri vaiheissa. TripAdvisor on johtava suosittelupalvelu ja Suomesta löytyi tutkimushetkellä jo yli 170 000 arviota. Lisäksi kommentteja, arvosteluja ja kuvauksia löytyy muun muassa Facebookista ja Instagramista, mutta matkailukohteiden tai yritysten sivuilla näitä on hyödynnetty vasta varsin vähän. (TEM julkaisuja 69/2015, 14, 16, 29.)

TEM:in tutkimuskyselyssä noin kolmannes vastanneista yrityksistä ilmoitti, että heillä on käytössään oma verkkokauppa, mutta saman verran vastaajia ilmoitti, ettei heillä ole käytössään mitään myyntikanavaa. Reilu kolmannes vastaajista kertoi käyttävänsä kansainvälisiä, isoja online-varauspalveluja. Suurin osa vastaajista ilmoitti varsinaisen verkkomyyntin jäävän erittäin pieneksi, mikä on ristiriitaista siitä näkökulmasta, että valtaosa vastaajista oli aiemmin ilmoittanut hyödyntävänsä digitaalisia kanavia, omistavansa

verkkokaupan tai käyttävänsä kansainvälisiä varauspalveluja. Tulosten perusteella digitaalisessa kanavassa tehdään jo paljon, mutta tulokset ovat vielä vaatimattomia. (TEM julkaisuja 69/2015, 17-18.)

Digitaalisen markkinoinnin tärkeimpinä kehittämiskohteina TEM:in tutkimuksessa pidettiin muun muassa seuraavia tekijöitä:

- kotisivujen ja oman verkkokaupan kehittäminen
- sisältöjen kehittäminen
- sosiaalisen median suunnittelu
- koulutus
- strateginen suunnittelu
- asiakaskokemuksen kehittäminen
- markkinoinnin vaikutukset myyntiin
- sisällöntuotannon ja -markkinoinnin kehittäminen
- Visit Finlandin ja alueiden yhteistyön kehittäminen
- infrastruktuurin kehittäminen

(TEM julkaisuja 69/2015, 19-20.)

Yhtenä esimerkkinä matkailun digitalisoitumisesta on matkaoppaiden kustantaja Lonely Planet, joka on hyödyntänyt digiaikaa luomalla asiakkailleen uudenlaisia palvelukonsepteja. Yritys on kehittänyt muun muassa palvelun, jossa matkailijat voivat jakaa toisilleen tietoa ja vinkkejä matkoistaan ja varata matkalippuja tai päiväretkiä, joita järjestävät Lonely Planetin paikalliset kumppanit. Näillä toiminnoillaan Lonely Planet on pyrkinyt pienentämään matkakirjamyynnin nopean laskun tuomia ongelmia. Lonely Planetin seuraava haaste on ottaa kaikki irti palveluiden mobiilikäytöstä, videomuotoisesta sisällöstä ja sen jakamisesta, datan hallinnasta ja sosiaalisuudesta, yhteisöllisyydestä ja jakamisesta. Hyöty voi tulla laajentamalla palvelun videosisältöä, parantamalla palvelun mobiilikäyttöä tai hyödyntämällä palvelun sosiaalisia ulottuvuuksia ja käyttäjädatan analyysia. (Ruokonen 2016, 52–53.)

3.1.4. Asiakkaat digitalisaatiossa

Fakta on, että kaikki asiakkaat eivät hyväksy palveluprosessissa käytettäviä uusia tekniikoita ja osa asiakkaista haluaa jatkaa perinteisen vuorovaikutusmuotojen käyttämistä. Yrityksen kannattaa ottaa uutta tekniikka käyttöön vaiheittain, jottei muutosten vaikutus muodostu kielteiseksi. Uusia tekniikoita on markkinoitava myös sisäisesti, jotta työntekijöillä on motivaatiota käyttää niitä. Työntekijät tarvitsevat tiedottamista ja kouluttamista. (Grönroos 2015, 232.)

Digitaalisen liiketoiminnan kannalta on hyvin tärkeää, että yrityksellä on kykyä omaksua uusia menetelmiä ja toimintatapoja ja reagointinopeutta menetelmien soveltamisessa koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Kuluttajakäyttäytyminen, uudet kanavat, päätelaitteiden suuri kirjo ja mobiilipalvelut luovat yhdessä monimutkaisen toimintaympäristön verkkoliiketoiminnalle. (Pyyhtiä, Roponen, Seppä, Relander, Vastamäki, Korpi, Filenius, Sulin & Engberg 2013, 21.)

Digitalisaatio on lisännyt asiakkaitten hintatietoisuutta ja tehnyt hintojen vertailusta helpompaa kuin koskaan aiemmin. Edullisia vaihtoehtoja on saatavilla helposti, luotettavasti ja nopeasti. Yritysten on mietittävä mistä lisäarvosta tai hyödystä asiakas on valmis maksamaan. Digitalisaation ansiosta asiakkaille on tarjolla valtava määrä vaihtoehtoja. Jos tuotteen tai palvelun laatu ei vastaa odotuksia, jos asiakaspalvelu ei toimi tai jos verkkopalvelu ei vastaa, miksi asiakas palaisi palveluun. (Ilmarinen & Koskela 2015, 54.)

Digitaalinen aika vaatii kaikilta uusia taitoja ja valmiuksia. Osaaminen, tottumukset sekä yleinen suhtautuminen digitalisiin palveluihin jakaa asiakkaita. Jako ei ole pelkästään ikäsidonnainen, vaikka vahva yhteys siihen liittyykin. Ajoittain käydään keskustelua, onko tällaisella asiakkaiden jaottelulla enää mitään merkitystä. Jos keski-ikäinen vertaa omaa osaamistaan, käyttäytymistään ja ajatteluaan lapsiinsa tai vanhempia, ero on selkeä. Siksi asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtäminen myös tästä näkökulmasta on hyödyllistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.)

Diginatiiveiksi kutsutaan yleensä 1980 jälkeen syntyneitä, joille tietokoneet ja älypuhelimet ja internet ovat aina olleet olemassa. He ovat netissä käytännössä kaiken aikaa ja heille ystävien tapaaminen voi tarkoittaa fyysisen kohtaamisen lisäksi oleilua verkossa. He tutustuvat uusiin asioihin kokeillen ja omaksuvat nopeasti uudenlaisia käyttötapoja ja ottavat käyttöön uusia palveluja. Heidän mediankäyttötapaansa poikkeavat selvästi vanhemmista ikäluokista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57–58.)

Suurin osa suomalaista kuuluu digi-immigrantteihin, jotka ovat opetelleet tietokoneen käytön aikuisina. He eivät omaksu tai halua omaksua yhtä nopeasti uudenlaisia digitaalisia käyttötapoja kuin nuoremmat, mutta heissä on paljon digitaalisten palvelujen suurkäyttäjiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.)

Digiresistentit tai digitaaliset orvot ovat jääneet tai jättäytyneet digitalisaation ulkopuolelle osittain tai kokonaan. Syitä voi olla monia, kuten osaamisen puute, terveydelliset syyt tai oma päätös pysyä poissa esimerkiksi sosiaalisen median palveluista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.)

Kasvua internetin käyttäjien osuudessa on enää vanhimmissa ikäryhmissä. Vuonna 2015 internetin käyttäjien osuus koko 16–89-vuotiaasta väestöstä oli 87 %. Henkilökohtaiset ja mobiilit laitteet ovat lisänneet suomalaisten internetin käyttöä. Samana vuonna internettiä monta kertaa päivässä käyttäviä oli 68 % suomalaisista. Alle 45-vuotiaista peräti yhdeksän kymmenestä käyttää internettiä useasti päivässä. Vanhemmissa ikäryhmissä internetin käyttö matkapuhelimella on vähäisempää: 65–74-vuotiaista älypuhelimien haltijoista kuusi kymmenestä käyttää internetiä viikoittain ja 75–89-vuotiaista enää vain neljä kymmenestä. (Taulukko 2) (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimus 2015a.)

Taulukko 2. Internetin käytön ja eräiden internetin käyttötapojen yleisyys 2015.
(Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2015a)

	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75-89	vuotta
Käyttänyt internetiä viimeisten 3kk aikana	100	100	99	97	90	69	31	%-osuus väestöstä
Käyttää internetiä yleensä useita kertoja päivässä	89	92	90	76	61	36	13	
Käyttänyt tablettitietokoneella internetiä muualla kotona tai työpaikalla viimeisten 3kk aikana	34	37	43	37	27	12	4	
Käyttänyt matkapuhelimella internetiä muualla kuin kotona tai työpaikalla viimeisten 3kk aikana	96	89	87	70	50	23	4	
Ostanut tai tilannut jotain verkon kautta viimeisten 3kk aikana	59	68	69	54	32	19	5	
Seurannut yhteisöpalvelua viimeisten 3kk aikana	93	87	70	51	35	19	5	

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan 65–74 vuotiasta 40 % oli selannut matka- ja majoituspalveluja internetissä ja 75–89 vuotiasta 13 %. Majoituspalvelut, matkaliput ja muut matkailuun liittyvät palvelut sekä teatterien, konserttien ja elokuvien pääsyliput ovat olleet suosituimpia internetistä ostettuja palveluja jo pitkään. Niitä oli ostanut internetistä vuoden 2015 aikana 36 % suomalaisista. (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2015a; Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2015b.)

ComScore on tutkinut tietokoneen käyttöä maailmanlaajuisesti. Euroopassa tietokonetta käytetään keskimäärin yhtä paljon päivittäin kaikissa ikäryhmissä, kun Aasiassa tietokonetta käytetään eniten alle 35-vuotiaiden ikäryhmässä ja latinalaisessa Amerikassa eniten alle 45-vuotiaiden keskuudessa. Eniten tietokoneaikaa kaikkialla maailmassa käytettiin sosiaaliseen mediaan, viihteeseen ja portaaleihin. Suomessa päivittäinen tietokoneen käyttöaika on lähes eurooppalaista keskitasoa. (Martin 2015.)

Martin (2015) toteaa, että mobiilit laitteet ovat vallanneet markkinoita kaikkialla maailmassa ja kaikilla aloilla. Nuoret mobiilien laitteiden käyttäjät edellyttävät monikanavaista mainontaa ja sisältöä. Digitaalisen maailman kasvaessa, mahdollisuudet ovat ensisijaisesti muualla kuin perinteisissä pöytäkoneissa. Hän toteaa kuitenkin pöytäkoneitten käytön jatkuvan ja hän näkee pöytäkoneitten mahdollisuuden videoiden katselussa.

3.1.5. Digitaalisuus yrityksissä

Yritys voi hyödyntää digitalisaatiota erilaisilla tavoilla. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 24–25) mukaan yrityksen digitalisoitumisessa voi olla seuraavia tunnuspiirteitä:

- Yritys yrittää siirtyä arvoketjussa parempaan asemaan esimerkiksi dataa hyödyntävien digitaalisten tuotteiden avulla.
- Yritys hakee kasvua kansainvälisesti innovatiivisen digitaalisen vaihtoehdon avulla.
- Arvoketju on virtaviivaistettu verkkokaupan avulla.
- Markkinointia on siirretty digitaalisiin medioihin.
- Verkkomyynti on keskeisessä osassa strategiaa.
- Asiakaspalvelussa hyödynnetään itsepalvelua ja joukkoistamista. Sosiaalisen median avulla mennään asiakkaiden luo.
- Yritys toimii verkkomaisesti tai hyödyntää ekosysteemejä muun muassa avoimien rajapintojen avulla.
- Kaksisuuntainen liiketoimintamalli, joka hyödyntää markkinan ja ilmaisuuden ekonomiaa.
- Automatisoidut liiketoimintaprosessit.

Yhteistä kaikille tunnuspiirteille on, että niissä uudistetaan digitalisuuden avulla yrityksen strategiaa ja toimintamalleja. Passiivisessa digitalisaatiossa yritys vain sopeutuu muuttuneeseen toimintaympäristöön, kun taas aktiivisessa digitalisaatiossa yritys itse muuttaa ansaintatapaansa ja toimintamallejaan digitaalisuutta hyödyntämällä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25.)

Tänä päivänä yhä useampi pieni digitaalinen yritys on 20–30 –vuotiaiden yrittäjien perustama. Diginatiiveina, kielitaitoisina ja teknologiataitoisina he näkevät digitaalisuuden mahdollisuudet ja siirtyvät suoraan digitaalisen ajan käytänteisiin ja kilpailukeinoihin. Heidän ei useinkaan tarvitse luopua mistään aiemmasta fyysisestä liiketoiminnasta, eikä heillä ole välttämättä tunnesiteitä fyysisiin liiketoimintoihin tai palveluihin. Tällaiset uudet digiyrittäjät tekevät usein aluksi vain yhtä tiettyä kapea-alaista asiaa, mutta tekevät sen hyvin ja tinkimättömällä asenteella. (Ruokonen 2016, 68; Ilmarinen & Koskela 2015, 195.)

Digitalisoitumisen edetessä maiden ja maanosien rajat häilyvät. Ennen kilpailu oli paikallista, nyt digitaaliset yritykset voivat ulottaa palvelunsa ympäri maailman. Usein tarkoin rajatulle kohderyhmälle suunnatun digitaalisen palvelun elinehto onkin, että toiminta on kansainvälistä. (Ruokonen 2016, 69.)

Digitaaliseen palveluun ei tavallisesti liity samanlaista muistikuvaa kuin fyysiseen tuotteeseen. Digitaalisella palvelulla ei ole välttämättä asiakaspalvelijaa, jonka muistaisit nimeltä ja ulkonäöltä, toisin kuin ehkä lähikaupassasi. Digitaalisessa kilpailussa yritysten ongelmana ei todennäköisesti ole tuotteiden kehittäminen tai valmistaminen, vaan sellaisten digitaalisten tuotteiden aikaansaanti, joilla on jotain ainutlaatuista tarjottavaa ja aitoa merkitystä kuluttajille. Erottautuminen ja

asiakasuskollisuuden aikaansaaminen muuttuvat entistä vaikeammaksi, kun digitaalisia vaihtoehtoja on paljon, asiakkaat ovat usein hyvin perillä saatavilla olevista vaihtoehtoista ja vaihtokustannukset ovat edulliset. (de Jong & van Dijk 2015; Ruokonen 2016, 70.)

Aiempi menestys perinteisessä liiketoiminnassa ei ole tae menestymisestä digitaalisessa maailmassa, vaikka se tarjoaakin hyvät lähtökohdat digitaalisten palvelujen kehittämiselle ja käyttöönotolle. Digitaalisen liiketoiminnan toimijat, osaamiset, haasteet ja mahdollisuudet ovat hyvin erilaiset kuin fyysisten tuotteiden tai palveluiden valmistamisessa ja jakelussa. Lisäksi asiakkaat olivat ennen lähtökohtaisesti passiivisia, mutta nyt he haluavat osallistua, kertoa ajatuksiaan, tunteuksiaan ja ideoitaan. Tämä voi johtaa siihen, että yritysten perinteiset tavat luoda uskollisuutta voidaan nyt tulkita pyrkimyksenä estää itsensä toteuttamisen. Valta on käytännössä siirtynyt pitkälti kuluttajille. Kuluttajat valitsevat ne digitaaliset palvelut, jotka palvelevat heidän päivittäisiä tarpeitaan parhaiten. He valitsevat myös sen, mistä palveluista tai arvoa tuottavista toiminnoista he haluavat maksaa. Jatkossa menestyvät ne yritykset, jotka onnistuvat muuntamaan myyntiorganisaationsa helppoon ostamiseen. (Ruokonen 2016, 66-67, 70; Löytänä & Korteso 2001, 31.)

Digitalisaatio on totuttanut asiakkaat toimintaan ja palveluun kellon ympäri. Kansainväliset palveluntarjoajat ovat asettaneet palvelunopeuden tasolle, jonka myös suomalaisyritysten pitäisi saavuttaa. Palvelunopeuden nostossa on kyse puhtaasta nopeudesta (velocity) sekä ketteryydestä (agility) ja vetreydestä (nimbleness). Eli kyvystä reagoida, muuntua, sopeutua ja uudistua nopeasti, kun tilanne niin vaatii. Yritykset kilpailevat tuoteminaisuuksien, asiakaskokemuksen ja hinnan lisäksi sillä, kuka ehtii ensin. Kyse on esimerkiksi siitä, kuka vastaa nopeimmin uusiin asiakastarpeisiin, kuka vastaa nopeimmin asiakkaan tarjouspyyntöön, tai kuinka nopeasti yritys pystyy vastaamaan sosiaalisessa mediassa syntyneeseen keskusteluun. (Ilmarinen & Koskela 2015, 195-196.)

Useilla toimialoilla ja yrityksillä on jo kiire selviytymistaistelussa. Enää ei riitä, että julkaistaan sovellus, koska kaikilla kilpailijoillakin on sellainen. Useat perinteiset yritykset liioittelevat taitonsa omaksua digitaalisen liiketoiminnan lainalaisuudet ja taitonsa markkinoida ja myydä tuotteitaan digitaalisesti. He pettyvät karulla tavalla, kun murros menee eteenpäin. Vahvatkin vanhat brändit voivat joutua vaikeuksiin, jos ne eivät enää pysy mukana asiakaskuntansa muuttuvissa tarpeissa ja jos he eivät pysty vastaamaan digitaalisilla palveluillaan asiakkaiden nopeasti ja jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Haasteita tulee, jos emme enää pysty avoimesti tarkastelemaan omaa liiketoimintaamme ja sen tarjoamaa asiakaskokemusta. Yrityksissä tullaan nopeasti oman alansa ammattilaisiksi, eikä nähdä niitä yksityiskohtia, joita ensimmäistä kertaa asiakkaaksi tuleva pitää hyvinkin merkityksellisinä. Siksi on tärkeää, että palvelun suunnittelussa on mukana eri alojen ihmisiä ja aitoja oikeita asiakkaita. (Ruokonen 2016, 66-67; Lehmusvaara 2015; Filenius 2015, 23.)

3.1.6. Liiketoimintamallit

Digitalisaatio synnyttää uusia liiketoimintamalleja ja mahdollistaa olemassa olevien mallien päivittämisen. Uusia liiketoimintamalleja ovat synnyttäneet lähinnä uudet tulokkaat ja nykyiset toimijat ovat pääosin laajentaneet nykyistä toimintaansa digitalisaation avulla. Perustekijät digitalisaatiota hyödyntävissä liiketoimintamalleissa ovat:

- Skaalautuvuus: Digitaaliset palvelut skaalautuvat selvästi paremmin muuttuvin kustannuksin kuin perinteiset palvelut, koska niiden tuottamiseen ei tarvita työvoimaa.
- Ultrakevyt kustannusrakenne: Uuden liiketoiminnan alkuun pääsee matalilla kustannuksilla, vähällä pääomalla, olemattomalla organisaatiolla ja pienellä, sosiaalista mediaa hyödyntävällä markkinointibudjetilla. Alhaiset alkuinvestoinnit rohkaisevat myös uusien it-mallien kokeiluun. Kiinteät kulut vaihtuvat usein muuttuviksi kuluiksi, jotka skaalautuvat bisneksen mukaan.
- Suoraan globaaliksi: Digitaalisilla palveluilla tavoittaa laajan kansainvälisen markkinan helpommin ja nopeammin kuin aiemmin.
- Digitaalisessa markkinassa syntyy dataa: Eri tapahtumista on mahdollisuus kerätä dataa, jolla itsessään on arvoa ja merkitystä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 136.)

Liiketoimintamallien päivittämisen keinoja ovat muun muassa palveluistaminen, pitkä häntä ja transformaatio digitalisaation avulla. Parhaiten digitalisaatiota hyödyntävät toimijat luovat aivan uusia ansaintatapoja. Uudet liiketoimintamallit hyödyntävät ekosysteemejä, virtualisoivat arvoketjua, noudattavat ilmaisuuden ekonomiaa ja hyödyntävät dataa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 139, 155-156.)

Palveluistamisella tarkoitetaan, että yritys myy laitteen tai tuotteen lisäksi palvelun, joka on rakennettu aiemmin myydyin tuotteen ympärille. Liiketoimintaa voidaan täydentää digitaalisilla palveluilla ja tuotteisiin perustuva liiketoiminta voidaan muuttaa kertatoimituksesta palveluihin perustuvaksi liiketoiminnaksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 140.)

Pitkä häntä tarkoittaa tuotevalikoiman suurta määrää, mutta yksittäisten tuotteiden pientä myyntiosuutta. Verkossa myyminen mahdollistaa pitkä häntä myynnin, kun hakukoneoptimointi on hoidettu huolellisesti. Digitaaliset palvelut tavoittavat laajan, aina kansainvälisen asiakaskunnan, jolloin erikoisemmillekin tuotteille löytyy ostajia ja myynti pysyy kannattavana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 146-148.)

Transformaatio eli toimialaliukuma digitalisaation avulla tarkoittaa, että digitaalisuus korvaa perinteisen toimintatavan. Vanha toimiala on uhattuna, jos siirtymäprosessia ei tehdä hallitusti ja ajoitus ei osu kohdalleen. Teknologian uudistuminen, mutta myös kuluttajakäyttäytyminen voi johtaa murrokseen, esimerkkinä on muun muassa valokuva-ala. (Ilmarinen & Koskela 2015, 149-152.)

Tällä hetkellä liiketoiminnan uudistamisen mahdollisuuksia ovat hyödyntäneet erityisesti uudet toimijat, joilla on halua ja rohkeutta ottaa riskiä. Haastajat ovat vapaita vanhoista järjestelmistä, prosesseista ja velvoitteista. Uudet pelurit etsivät suoraan innovatiivisia ratkaisuja ja he valtaavat markkinaa usein hinnalla. Ultrakevyt kustannusrakenne antaa siihen mahdollisuuden, mutta usein ne ovat onnistuneet luomaan digitaaliseen aikaan sopivan asiakaskokemuksen. Uusilla tulokkailla on mahdollisuus vaikuttaa markkinoihin suoraan kilpailemalla perinteisten toimijoiden asiakkaista ja välillisesti muuttamalla yleisesti asiakkaiden odotuksia. Vaikka uudet ansaintatavat ovat lähtökohtaisesti kaikkien toimijoiden käytössä, usein asenteet, turvallisuushakuisuus ja pelko häiritä olemassa olevia normeja estävät niiden hyödyntämisen. Hiljalleen ne kuitenkin leviävät laajemmalle, myös paikallisille markkinoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 137, 155-156.)

Ekosysteemi-ajattelu on pohjana monessa uudessa liiketoiminta- ja kumppanuusmallissa. Se tarkoittaa, että arvo muodostuu koko verkostosta, eikä vain yksittäisen toimijan toiminnasta. Digitaalisuus mahdollistaa eri toimijoiden palveluiden yhdistämisen aivan eri tavalla kuin ennen. Näiden liiketoimintamallien verkostovaikutus eli arvo asiakkaalle on sitä suurempi, mitä laajempi verkosto ja ekosysteemi ovat. Keskeistä ekosysteemiajattelussa on kaksisuuntainen liiketoimintamalli, jossa yritys muodostaa kaksisuuntaisen markkinan kahdelle eri asiakasryhmälle. Mitä suuremmaksi markkina kasvaa, sitä suuremman hyödyn se tuo kaikille osapuolille. Esimerkiksi hakukoneet (käyttäjät ja mainostajat) ja rekrytointipalvelut (työnhakijat ja työnantajat) ovat vahvasti digitaalisuutta hyödyntäviä kaksisuuntaisia markkinoita. Ekosysteemi voi olla myös teknologiaan perustuva kuten Google Maps karttapalvelu. Ekosysteemiajatteluun liittyvät myös epäsuorat ansaintamallit, joissa rahastetaan vain osaa ekosysteemin jäseniä. Esimerkkinä on Google, jonka käyttö on kuluttajille ilmaista, mutta mainostajat maksavat markkinoinnista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 156-158.)

Ekosysteemin yksi piirre on arvoketjun virtualisointi. Ennen yritykset omistivat lähtökohtaisesti kaikki toimintonsa, sitten toimintoja ulkoistettiin ja nyt digitalisoituminen on tuonut arvoketjuun taas uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi Airbnb hyödyntää arvoketjun virtualisointia tarjoamalla palvelun, jonka kautta yksityishenkilöt voivat tarjota asuntojaan matkailijoille, mutta se ei omista välittämäänsä kohteita. Airbnb:n liikevaihto koostuu pääosin erilaisista palvelupalkkioista. Airbnb liittyy myös jakamistalouden trendiin, jossa omistaminen ei ole merkittävä arvo. (Ilmarinen & Koskela 2015, 160-161.)

Ilmaisuuksien ekonomian idea on yksinkertainen. Siinä annetaan jotain ilmaiseksi ja tehdään itse tulonsaantia jollain toisella tavalla. Ilmaisuuksien ekonomian mahdollistaa digitalisten tuotteiden monistaminen ja jakaminen erittäin huokeilla kustannuksilla. Ilmaisuuksien ekonomiaa voi hyödyntää antamalla houkutteleva ”maistiainen” ilmaiseksi, ja siten koukuttaa asiakas tuotteeseen ja vasta sitten myydään varsinainen tuote asiakkaalle. Toinen tapa on antaa itse ydintuote asiakkaalle ilmaiseksi, ja tehdä ansainta

lisäosilla ja sisällöllä. Peliteollisuus on hyödyntänyt ilmaisuuden ekonomiaa onnistuneesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 163.)

Jos yrityksellä on paljon transaktioita tai asiakkaita, tapahtumista syntyy datamassaa, jolla voi olla arvoa. Useat yritykset yrittävät kerätä dataa ja hankkia siihen omistusoikeuden, vaikka datan hyödyntämisestä ei olisikaan sen kummempia suunnitelmia. Facebook on esimerkki yrityksestä, jonka arvo pohjautuu valtaviin käyttäjämääriin ja tietoihin käyttäjien käyttäytymisestä ja ansainnan he tekevät mainosten näyttämisellä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 165-166.)

3.2. Asiakaskokemus

Hyvä asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 46). Löytänä ja Kortesus (2011, 45) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Fischer ja Vainion (2014, 110) mukaan positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kokee, että hänet huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään sekä hänelle annetut lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea.

Asiakaskokemuksessa olennaista on kokonaisuus, yksittäisten kokemusten ja mielikuvien tuottaminen kokemusten summasta koko asiakkuuden ajan. Kysymys ei ole pelkästä ostotapahtumasta tai palvelutapahtumasta, sillä tärkeää on myös se, mitä tapahtuu ennen ja jälkeen ostoksen tai palvelun. Myös tunteet ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11; Jaakko 2016; Richardson 2010a.)

Asiakaskokemuksen muodostumisessa on paljon psykologiaa ja siksi yritykset eivät voi vain yksipuolisesti ohjata kokemusta. Ihmiset eivät ole robotteja ja vaikka kuinka hyvin yritys valmistautuu kohtaamiseen, se ei aina toteudu niin kuin yritys haluaa. Asiakkaiden kanssa eniten kohtaamisia on asiakaspalvelun ja myynnin kanssa. Yrityksen muut toiminnot vaikuttavat merkittävästi siihen, pystyvätkö asiakaspalvelu ja myynti tuottamaan laadukkaita asiakaskokemuksia. Siksi jokainen yrityksessä työskentelevä on osaltaan vastuussa asiakaskokemuksen luomisesta. (Richardson 2010a; Löytänä & Kortesus 2011, 15-16, 43; Paavola 2016.)

Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa eli asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkaan kasvojen säilyttämistä ja minuuden suojelemista. Huonoa laatua voi kehittää parempaan, mutta kolhu asiakkaan itsetunnossa säilyy pitkään. Huonoon palveluun liittyvät asiakaskohtaukset pitäisi analysoida tarkasti, jotta ne pystyttäisiin jatkossa välttämään. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-44.)

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja hyvin henkilökohtainen. Tunteet ja mielikuvat ovat yksiselitteisiä yksilön näkökulmasta eli asiakas on tässä mielessä aina oikeassa, koska hän tulkitsee asiaa vain omasta näkökulmastaan. Näin ollen asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä enemmän siinä on mukana tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia. Näiden syntyyn tarvitaan elämyksiä, joka tarkoittaa voimakasta positiivista kokemusta, johon liittyy tunne, käytännössä ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Elämykseen liittyy myös kiinteästi iloinen yllättyminen. Arkinen tai tavallinen ei luo elämystä. Elämys on kulttuurisidonnainen asia ja sen luomisen kanssa on oltava tarkkana, koska elämyksestä tulee helposti päinvastainen tai ironinen sana, jolla asiakas kuvaa huonoa kohtaamista yrityksen kanssa. Jokaisen yrityksen on mietittävä, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa elämyksiä, jotka yllättävät positiivisesti. Johdetussa asiakaskokemuksessa asiakas viedään läpi valintaprosessin suosittelemalla ja vinkkaamalla. Yrityksen on ajateltava omaa kohdetyhmäänsä, parhaita asiakkaitaan ja kehitettävä asiakaskokemusta heidän tarpeidensa mukaan. Asiakas määrittelee yrityksen menestyksen, yksikään kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luottamukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 45–46; Korkiakoski & Gerdt 2016, 13; Filenius 2015, 25.)

Keskinkertaisuus ja tavallisuus valitettavasti unohtuvat. Asiakas ei aina edes muista, missä hän on asioinut. Monet tunteet kuten viha, masennus, syyllisyys, ilo, toiveikkuus ja muut vaikuttavat palvelun kokemiseen. Tunteet suodattavat myös palvelun kokemisen ulkoisten laatulementtien rinnalla. On tärkeää ottaa tunteet huomioon palvelun laadun johtamisessa. Mieliala on tunteisiin liittyvä käsite, joka sekin voi vaikuttaa merkittävästi palvelukokemukseen. Yksi tapa analysoida hyvää asiakaskokemusta on mitata muistijälkiä. Muistijäljet ovat hermoverkossa olevia pysyviä reittejä, joissa säilyy elämän varrella kerätty tieto ja taito. Kun asiakkaalla on yrityksestä positiivinen muistijälki, hänellä on ollut positiivinen kokemus. Jos yritys haluaa jättää positiivisen muistijäljen, sen täytyy johtaa ja kehittää asiakaskokemusta tietoisesti. On tarkasteltava niitä kosketuspisteitä, joissa on mahdollisuus tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin. Satunnaisella toiminnalla saa luotua satunnaisia jälkiä silloin tällöin, mutta järjestelmällisellä asiakaskokemusten johtamisella saa aikaan myönteisiä muistijälkiä tiheämmin ja tehokkaammin. (Löytänä & Korteso 2011, 48–49; Grönroos 2015, 111.)

Aivomme on rakennettu niin, että suuntaudumme herkästi mielihyvään. Se on syy, miksi asiakaskokemusten luomiseen kannattaa panostaa. Kun asiakas saa yritykseltä hyvän kokemuksen, hän tulee takaisin saadakseen lisää. Kun asiakaskokemusta luodaan, sen pitää tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Asiakkaan pitää ilahtua saamastaan palvelusta: tämän kokemuksen perään hän tulee uudestaan. Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jonottamaan yrityksen luokse sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita. Kuluttajien käyttäytymistutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaiden myönteinen tai kielteinen mieliala, asenne, hintatietoisuus ja osaaminen vaikuttavat heidän arvoihinsa ja reaktioihinsa esimerkiksi palvelutapaamisissa. (Löytänä & Korteso 2011, 49; Grönroos 2015, 111–112; Filenius 2015, 25.)

Asiakaskokemus on myös tilannekohtaista. Tunnetilat vaihtelevat sen mukaan, miten kiireellinen tai tärkeä asia on kyseessä. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen päivästä toiseen ja asiakkaasta toiseen tasalaatuisena ja laadukkaana on miltei mahdotonta. Digitaalisessa kanavassa se on entistä haastavampaa. Asiakaskohtaamisten pitäisi olla saman laatuinen niin palvelutiskillä kuin verkkopalveluissakin. Palvelutiskillä asiakasta voi palvella kuka tahansa yrityksen työntekijä ja luonnostaan heidän osaamisessa ja ihmissuhdetaidoissa on eroja. Haasteena on kehittää digitaalinen palvelukokemus sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja luo positiivisen mielikuvan. On tavallista, että asiakas asioi yrityksen kanssa useammassa kanavassa asiakkuuden elinkaaren aikana. Jos hyvän asiakaskokemuksen luominen yhdessä kanavassa on haasteellista, vaikeutuu yhtälö huomattavasti, kun pitääkin hallita useampi kanava yhtä aikaa. Tämä on kuitenkin välttämätöntä, ja jos siinä onnistutaan, yritys luo itselleen kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta. (Filenius 2015, 26.)

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on mitattu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012. Vuonna 2015 päivitetystä analyysistä on mukana Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Tutkimuksen lähtökohtana oli yritysten kumulatiivinen tulos vuosilta 2007-2014. Kumulatiivista tulosta on verrattu Forresterin Customer Experience -indeksiin (CXi) tuloksiin, joissa asiakaskokemusta arvioidaan ostamisen helppouden, nautinnollisuuden ja tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 16.)

Vertailu osoittaa selvästi, että asiakaskokemuksessa onnistuneet yritykset (Customer Experience Leaders) voittivat vertailujaksona sekä asiakaskokemuksessa heikoimmin menestyneet yritykset (Customer Experience Laggards), että S & P 500-indeksiin yritykset. Mitattuna aikana parhaiden yritysten tuotto oli jopa kolminkertainen verrattuna heikompiin yrityksiin. Parhaat yritykset ovat kannattavia, koska niiden asiakkaat olivat heille uskollisia ja pysyvät asiakkaina. He ovat tyytyväisiä ja asiakaspoistumaa oli vähän. Nämä asiakkaat eivät olleet yhtä hintaherkkiä kuin muiden yhtiöiden asiakkaat. Parhaat yritykset saavat ison osan asiakkaan budjetista, ja he suosittelevat näitä yrityksiä tavanomaista enemmän. Parhaat yritykset myös säästävät, koska heillä on vähemmän kuluja asiakashankinnasta. He saavat myös vähemmän valituksia pettyneiltä asiakkailta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 16-18.)

3.2.1. Odotusten ylittäminen

Asiakaskokemuksessa on kyse odotusten ylittämisestä. Se on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 59–60.)

Asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen perusta on ydinkokemuksessa. Yksinkertaisimmillaan ydinkokemus on se hyöty ja siitä tuleva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Kyse on yrityksen perustehtävästä. Esimerkiksi lentoyhtiöllä ydinkokemus syntyy

siirtämällä matkustaja paikasta toiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa toteuttamaan ydinkokemuksen. Jos ydinkokemus ei ole kunnossa, odotuksia ylittäviä kokemuksia ei ole mahdollista tuottaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.)

Ydinkokemuksen jälkeen seuraava mahdollisuus on laajennettu kokemus. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan, että yritys pystyy laajentamaan luomaansa asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan tuotteen tai palvelun arvoa lisääviä elementtejä. Laajennettu kokemus syntyy edistämisestä ja mahdollistamisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)

Edistämällä tarkoitetaan elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Elementit voivat olla esimerkiksi tuotteita ja palveluita, joita asiakas käyttää yrityksen oman tuotteen rinnalla. Esimerkiksi lentoyhtiö voi tarjota mahdollisuutta elokuvien katseluun lennolla. Mahdollistamisella tarkoitetaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 63.)

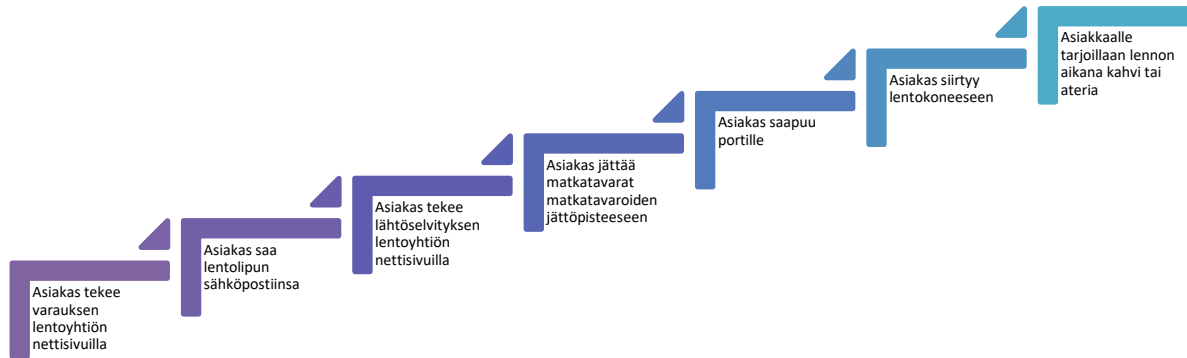
Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun ydinkokemuksen ja laajentuneen kokemuksen jälkeen asiakaskokemukseen lisätään elementtejä, jotka ylittävät odotukset. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa ja kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. (Löytänä & Kortesus 2011, 64)

3.2.2. Kosketuspisteet

Kosketuspisteitä ovat kaikki ne paikat ja tilanteet, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Ne voivat olla vuorovaikutteisia kohtaamisia, kuten tapaamisia tai puheluita, tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas esimerkiksi näkee mainoksen tai käy yrityksen nettisivuilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 74.)

Asiakaskokemus syntyy erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen eri toimintoja. Kosketuspisteitä voidaan havainnollistaa rakentamalla peräkkäisistä kohtaamisista kosketuspistepolkuja. Kosketuspistepolku rakentuu kaikista kohtaamisista ja päätöksistä, joita asiakkaat tekevät etsiessään, tutkiessaan, arvioidessaan ja käyttäessään tuotetta tai palvelua. Mitä enemmän kosketuspisteitä löydetään, sitä tärkeämpää on pistepolun rakentaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 113–114; Richardson 2010b; Haring 2014.)

Esimerkkinä kosketuspistepolusta on lentomatkustaja, joka lentää paikasta A paikkaan B (Kuvio 3). Esimerkki havainnollistaa hyvin, miten kaikki yrityksen toiminnot ovat mukana asiakaskokemuksen luomisessa. Esimerkissä on huomioitu vain osa matkan tapahtumista, mutta jo näissä asiakas on kosketuksissa monen eri toiminnon kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 114–115.)



Kuvio 3. Esimerkki lentomatkustajan kosketuspistepolusta (Löytänä & Kortesus 2011, 115)

Kosketuspistepolun rakentaminen on ensimmäinen askel, jonka jälkeen on analysoitava jokainen piste. Pisteitä analysoitaessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin asioihin:

- Teot eli mitä asiakas tekee kyseisessä pisteessä ja mikä saa hänet jatkamaan seuraavaan pisteeseen.
- Motivaatio eli miksi asiakas tahtoo jatkaa seuraavaan pisteeseen ja millaisia tunteita asiakas tuntee.
- Kysymykset epävarmuustekijöistä, jotka estävät asiakasta siirtymästä seuraavalle pisteelle.
- Esteet jotka estävät asiakasta siirtymästä seuraavalle pisteelle. Esteet voivat olla esimerkiksi rakenteellisia, prosessiin liittyviä, kuluja tai toteutumista. (Richardson 2010b.)

Kosketuspistepolku on konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välistä kohtaamista ja sen vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kosketuspisteillä voidaan myös kuvata kokemusten positiivisuutta, neutraalisuutta tai negatiivisuutta. Pohdittaessa oman yrityksen kosketuspistepolkuja, on hyvä huomioida myös ne kosketuspisteet, joita ei vielä ole, mutta joiden pitäisi olla olemassa. Kosketuspisteet eivät myöskään ole aina lineaarisesti samassa järjestyksessä eli asiakkaat voivat hypätä joidenkin pisteiden ohi tai he voivat palata polulla taaksepäin. Kosketuspisteiden kehittämistyössä kannattaa eniten uhrata aikaa niille pisteille, jotka eniten vaikuttavat asiakkaalle luotaviin kokemuksiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 115–117; Richardson 2010b.)

Nobel-palkitun psykologin Daniel Kahnemanin teorian (peak-end rule) mukaan asiakkaat muodostavat kokemuksen pääosin kohtaamisen huippukohdan ja lopun perusteella. Huippukohdalla hän tarkoittaa kokemuksen positiivista tai negatiivista huippua. Kosketuspistepolkuja

kehitetessä erityistä huomiota kannattaa kiinnittää huippukohtien luomiseen ja kohtaamisen loppuun. (Löytänä & Kortesus 2011, 117–118.)

Vuorovaikutustilanteet ja palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaille. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan *totuuden hetkiksi*. Käsitteen toi palvelujen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen Richard Nordmann (1992). Totuuden hetki tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on aito todellinen tilaisuus. Seuraavassa hetkessä mahdollisuus on menetetty, kun asiakas on lähtenyt. Jos laadussa on ollut ongelmia, on usein liian myöhäistä korjata tilanne. Korjaamista varten on luotava uusi totuuden hetki. Palveluyrittäjä toki ottaa yhteyttä asiakkaaseen korjatakseen virheen tai edes selittääkseen, miksi asiat eivät menneet niin kuin olisi pitänyt. Tämä on vaativaa ja todennäköisesti tehottomampaa hyvin hoidettuun totuuden hetkeen verrattuna. Palveluprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 2015, 111.)

3.2.3. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen *custom experience management* (CEM) on laaja-alainen käsite ja on laaja-alaisempi kuin perinteiset laatujohtaminen tai asiakassuhteiden johtaminen. Laatujohtamisen *total quality management* (TQM) idea on siinä, että laatua voi aina parantaa. Siinä kiinnitetään huomiota yrityksen kaikkiin osa-alueisiin ja asioita katsotaan pääosin yrityksen näkökulmasta. Asiakassuhteiden johtamisessa *custom relationship management* (CRM) ydin on asiakastiedon keräämisessä ja kerätyn tiedon analysoinnissa. Näiden avulla pyritään kasvattamaan yksittäisen asiakassuhteen arvoa ja tuottoja. Tietojärjestelmistä on tullut merkittävä osa CRM-ajatusmaailmaa ja usein CRM-lyhenteellä tarkoitetaan itse tietojärjestelmää. (Löytänä & Kortesus 2011, 20–21.)

Löytänä & Kortesus (2011, 21) ennustavat, että asiakaskokemuksen johtamisesta (CEM) tulee asiakassuhteiden johtamista (CRM) laajemmin käytetty toimintamalli. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen tulee erottamaan yritykset toisistaan siinä, miten yritys pystyy hyödyntämään asiakaskeskeistä ajattelua toiminnassaan. Asiakaskeskeinen toiminta vaatii systemaattista, kokonaisvaltaista lähestymistapaa ja onnistuakseen se vaatii vahvaa näkemyksellistä johtamista. Asiakaskokemuksen johtamisen idea on sellainen, ettei sitä voi ratkaista pelkästään tietojärjestelmällä kuten CRM-ajattelussa on käynyt.

Asiakaskokemusajattelu on sitä, että asiakas on toiminnan keskipiste. (kuviot 4) Yrityksen kaikki toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas muodostaa yrityksestä. Jokaisessa toiminnossa on oltava sellaiset toimintatavat, että ne tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemusten muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)



Kuvio 4. Esimerkki yrityksen toimintojen organisoitumisesta, kun asiakas on yrityksen toiminnan keskiössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 26)

Yritysjohdolla on olennainen merkitys asiakaskokemuksen luomisessa ja asiakaskokemuksen johtamisessa. Johtaminen ja hyvä etukäteissuunnittelu luovat edellytykset sille, että ihmisten, prosessien ja tietojärjestelmien synkronointi onnistuu niin, että lopputulos on kaikille tyydyttävä. Yrityksen johto on vedenjakaja: joko se ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet tai ei ymmärrä. Välimuotoa ei ole. Jos johto ei sitoudu ja panosta asiakaskokemuksen johtamiseen, kannattaa yrityksen valita joku muu kilpailustrategia. (Löytänä & Kortesus 2011, 74–76; Filenius 2015, 202.)

Johto johtaa parhaiten omalla esimerkillään näyttäen mitkä asiat ovat tärkeitä ja mistä ei tingitä. Johdon luomat kokemukset ovat esimerkkejä koko henkilöstölle. Johto näyttää, ettei kyse ole vain lyhyestä kampanjasta tai ohimenevästä innostuksesta. Jos johto ei halua olla tekemisissä asiakkaiden kanssa, on syytä kysyä, mitä on tullut tehtyä yrityksen strategian toteuttamiseksi. Yrityksen johtaminen uuteen suuntaan vaatii rohkeutta ja taitoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 77; Löytänä & Korkiakoski 2014, 51; Fischer & Vainio 2014, 131.)

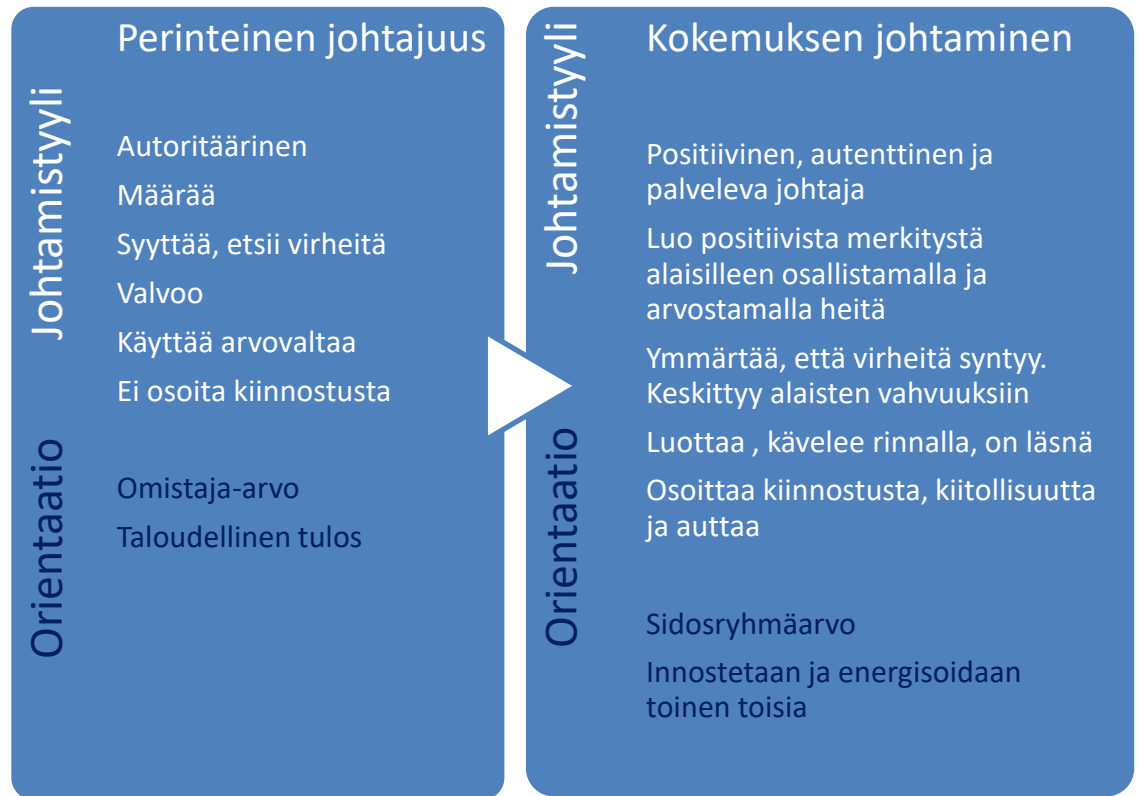
Filenius (2015, 202) on listannut kahdeksan asiaa, joiden tehtävänä on varmistaa, että asiakaskokemuksen kehittämiseksi on edellytyksiä:

- Asiakaslupauksen ja tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittäminen
- Asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoiminnallisen arvon ja mittareiden määrittäminen
- Asiakaskokemuseräisten ongelmien tunnistaminen rehdisti, avoimesti ja kriittisesti
- Uusiin tekniikkoihin ja palveluihin investointi

- Asiakaskokemuksen johtamisen ja toteuttamisen edellytysten luominen
- Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvittavan osaamisen hankkiminen
- Asiakkaitten kuuntelu ja monitorointi kaikissa kanavissa
- Asiakaskokemuksen kehittämisestä on tehtävä prosessi

Asiakaskokemuspohjainen palveluliiketoiminnan johtaminen vaatii uutta ajattelua ja kykyä luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa toisten hyväksyntä, arvostaminen ja auttaminen ovat keskiössä. Asiakaskokemusta johtavat johto ja esimiehet, mutta myös erityisesti asiakkaan kanssa tekemisissä olevat työntekijät. Johtamisella luodaan edellytykset työyhteisön toimijoiden positiiviselle kokemukselle, joka välittyy edelleen asiakkaalle. Asiakaskokemuksen johtamisessa on siten kyse yhteistyöstä organisaation sisällä ja sen asiakkaiden kanssa. Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtainen sitoutuminen työhönsä ja kokemus omasta ammatillisesta identiteetistä vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta edelleen asiakaskokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus luo uusia toimintamalleja ja tuottavuutta, joka hyödyntää kaikkia osapuolia palvelun tarjoajasta asiakkaaseen. (Fischer & Vainio 2014, 110, 130-131; Rantanen, luento 29.3.2017.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on keskeisenä tavoitteena luoda positiivista toimintakykyä, joka kumpuaa jokaisen positiivisesta tunne-energiasta. Positiivinen toimintakyky luo tuottavuutta ja positiivisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta tuloksellisuuden. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön positiivisen tunne-energian syntyminen omalla esimerkillään ja toisten auttamisella. Hyvä esimies kannustaa jokaista kehittymään omien vahvuksiensa alueella. Autoritäärisuus, kontrollointi ja määrääminen eivät synnytä sellaista ilmapiiriä, jossa yksilöt antaisivat parhaansa. Tarvitaan rinnalla kulkemista, luottamuksen ilmapiiriä, auttamista ja läsnäoloa. Hyvinvoiva yksilö on tuottavampi ja synnyttää positiivista asiakaskokemusta, joka edelleen lisää yrityksen tuloksellisuutta ja omistajien arvoa. Tyytyväinen asiakas synnyttää positiivista kierrettä asiakaspalveluhenkilöstön parissa ja vahvistaa näin laatuhyhteysien muodostumista. Palveluliiketoimintaketjun päässä on aina maksava asiakas. (kuvio 5) (Fischer & Vainio 2014, 131-132.)



Kuvio 5. Kokemuksen johtaminen Fischerin (2012) mukaan (Fischer & Vainio 2014, 133)

Asiakaskokemuksen johtaja luo merkitystä toisille osallistamalla heitä toimintaan. Hän ymmärtää, että virheitä syntyy, ja hän keskittyy alaisten heikkouksien sijaan heidän vahvuuksiinsa. Hän auttaa alaisiaan etenemään uralla työtehtävien kautta, jotka hyödyntävät työntekijän vahvuuksia, synnyttäen henkilössä motivaatiota ja sitoutumista. Hän luottaa ja kulkee rinnalla ja osoittaa aidosti kiinnostusta ja kiitollisuutta. Tämä ei onnistu ilman empatian kykyä, joka on kykyä ymmärtää sekä asiakkaan ja työntekijän kokemuksia heidän omista lähtökohdistaan käsin ja käyttää tätä ymmärrystä yhteisten etujen toteuttamiseen. (Fischer & Vainio 2014, 133.)

Yksilön vastuu omasta elämästään ja valinnoistaan on hänen kehittymisensä ja organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta keskeinen tekijä. Esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli siinä, miten yksilön kykyä ottaa vastuuta tehdään mahdolliseksi ja miten yksilöä tuetaan kehittämään vahvuuksiaan. Ja vastuunottaminen edellyttää aina vastuunantamista. Tutkimustulokset osoittavat, että yksi eniten yksilöä motivoiva piirre on vapaus valita, miten hän suorittaa hänelle asetetut tavoitteet. Koskaan ei ole vain yhtä tapaa toteuttaa tehtävää, vaan niitä on yhtä monta kuin on tekijöitäkin. Keskeistä on synnyttää organisaatioon sellainen kulttuuri, että on luvallista tehdä virheitä ja niistä opitaan. Esimiehen ja kollegoiden tuki ja arvostus synnyttävät myös rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja ja oivalluksia. Näin voi syntyä uusia toimintavaihtoehtoja ja ratkaisuja. (Fischer & Vainio 2014, 133–134.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Hotellivieras saa huoneen ja sängyn, ravintolan asiakkaalle tarjotaan ateria, lentomat kustaja kuljetetaan paikasta toiseen. Kaikki nämä palveluprosessin lopputulokset kuuluvat osana asiakkaan laatukokemukseen. Asiakkaalle on tärkeää, mitä hän saa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä taas on suuri merkitys hänen arvioidessaan palvelun laatua. Yrityksissä ollaan usein sitä mieltä, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus eli palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Se jää asiakkaalle, kun sekä tuotantoprosessi, että ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Asiakastilanteissa mukana olevien saavutettavuus, ulkoinen olemus, käyttäytyminen, heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. (Grönroos 2015, 100-101.)

Kun asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua. Asiakkaan palvelukokemukseen voivat vaikuttaa myös muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat voivat lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta, mutta he voivat myös vaikuttaa myönteisesti ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. Vaikutusta on myös sillä, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisten tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy totuuden hetkiin ja palvelutarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2015, 101-102.)

Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluyrityksestä, asiakas antaa usein pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, yrityksen imago kärsii, ja jos imago on jo kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voi pitää laadun kokemisen suodattimena. Monet palvelut tuottavat lisäarvoa, joka on luonteeltaan osittain teknistä (eli teknistä laatua kohentavaa) ja osittain toiminnallista (eli toiminnallista laatua parantavaa). Jos esimerkiksi yritys hoitaa reklamaation asiakasta tyydyttävällä tavoin, reklamaatioprosessin tulos on teknisesti laadukas. Asiakas saattaa kuitenkin olla tyytymätön, jos toiminnallinen laatu on ollut alhainen ja koettu kokonaislaatu jää alhaisemmaksi kuin se muuten olisi ollut. (Grönroos 2015, 102.)

Löytänä & Korteso (2011, 38–39) kertovat tehneensä nettipohjaisen Digium-kyselytutkimuksen 13.-31.1.2011, jossa haluttiin selvittää asiakaskokemuksen johtamisen tilannetta suomalaisissa yrityksissä. Kyselyyn vastasi 433 henkilöä, jotka olivat pääosin yritysten johtajatasoisia tai päällikkötasoisia henkilöitä. Yritykset edustivat henkilömäärältään hyvää otosta erikoisista suomalaisista yrityksistä. Vastanneiden asiakkaat olivat pääosin suomalaisia.

Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät asiakaskokemuksen johtamista vähintäänkin tärkeänä ja 70 % kertoi, että asiakaskokemuksen johtaminen on huomioitu heidän yrityksensä strategiassa. Löytänä & Korteson (2011, 39) mielestä tämä on suuri määrä, kun sitä verrataan yritysten tuottamaan

asiakaskokemukseen. He arvioivat, että vastaajat ovat huomioineet pienetkin maininnat asiakaskeskeisyydestä strategiassaan. Todennäköisesti myös pelkkä asiakaslähtöisyys, joka monella yrityksellä on strategiassa, sekoitetaan laajempaan asiakaskokemuksen johtamiseen.

Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että yrityksillä on enemmän tahtoa kuin tietoa ja toimintaa asiakaskokemusten johtamisesta ja kehittämisestä. On esitetty, että yleisesti suuryritysten johtajista 80 % kokee tuottavansa hyvää asiakaskokemusta, mutta asiakkaista saman kokee vain 8 %. Voidaan olettaa, että pienissä yrityksissä asiakaskokemuksen ja kannattavuuden yhteyttä ei ole edes osattu ajatella. Esimerkiksi järjestelmällinen reagointi asiakaspalautteisiin oli käytössä vain noin puolessa vastanneista yrityksistä. Toisin sanoen joka toisessa kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ole järjestelmällistä prosessia asiakaspalautteisiin vastaamisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 39; Paavola 2016.)

Asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteet paljastavat käytännön todellisuuden, jossa pääosa toimenpiteistä on yksittäisiä, ja niitä toteutetaan yksittäisinä yrityksen eri osa-alueilla. Lähes puolessa yrityksistä (47 %) ei toteuteta mitään tai toteutetaan ainoastaan yksittäisiä asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteitä. Hallitusti johdettuja systemaattisia toimenpiteitä toteuttaa vain kahdeksan prosenttia yrityksistä. Kolme suurinta estävää ja hidastaa tekijää asiakaskokemuksen johtamiselle oli:

- Asiakaskokemusstrategian puute
- Muut liiketoiminnan toimenpiteet, jotka vievät resurssit
- Asiakaskokemuksen johtamisen heikko osaaminen

Vastanneet suhtautuivat tulevaisuuteen kuitenkin odottavasti ja asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet oli tiedostettu. (Löytänä & Korteso 2011, 40.)

Vuonna 2014 tehdyssä Asiakkuuskokemuksen johtaminen Suomessa 2014 -tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten yritysten asiakaskokemukseen liittyviä valmiuksia. Kyselyyn saatiin vastaukset noin 70 hengeltä 65 yrityksestä hyvin erilaisilta toimialoilta. Tutkimus oli rajallinen, mutta edustaa suomalaisia yrityksiä melko hyvin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 26.)

Tässäkin tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella asiakaskokemuksen kehittämisen yleisin este on selkeän strategian puuttuminen. Yrityksen johdossa on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä asiakaskokemukseen pitäisi satsata vai tehdäänkö satsaukset muihin kohteisiin. Vastaajat kuitenkin ymmärtävät asiakaskokemuksen potentiaalin, mutta esimiehiä tai kollegoita ei ole onnistuttu vakuuttamaan asiasta. Menestyjistä 91 % vastasi, että asiakaskokemuksen strategian kehittäminen on yritystoiminnan keskeinen painopiste. Huomion arvoista on myös se, että 74 % vastaajista aikoo panostaa asiakaskokemukseen enemmän kuin ennen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 26.)

3.2.4. Strategia

Johdon tärkein tehtävä on linjata strategia ja sen jälkeen tehdä se mahdolliseksi. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaan tarpeista ja sen ymmärtämisestä, mistä asiakas on valmis maksamaan. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on sisällytettävä myös strategiaan ja se kertoo suunnan ja tahtotilan, joiden pohjalta asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma tulisi tehdä. Toteuttaminen vie käytännössä vuosia ja asian takana on oltava koko yrityksen. Johdon on tultava ulos huoneistaan ja oltava mukana ydintoiminnoissa ja keskusteltava asiakkaiden kanssa. Vain näin asiakkaan tarpeet voidaan ymmärtää ja yritykselle tulee mahdollisuudet vastata tarpeisiin. Asiakaskokemus tulisi näkyä jokaisessa kohtaamispisteessä. (Löytänä & Korteso 2011, 76; Korkiakoski & Gerdt 2016, 13, 33, 41; Jaakko 2016.)

Strategia elää ympäristön muutoksissa, yrityksen uudistuksissa ja muutoksissa. On tärkeää tulkita oikein ne signaalit, jotka kertovat asiakastarpeen kehityksestä, mutta on myös tärkeää olla realistinen ja kriittinen omaa toimintaa kohtaan. Usein ylimmällä johdolla on usein liian positiivinen käsitys joka päiväisestä asiakaskokemuksen tasosta. Ylintä johtoa voi havahduttaa asiaan esimerkiksi tuomalla asiakaspalautetta johdon tietoisuuteen. Kun pystytään esittämään asiakaspalautteen yhteys liiketoimintalukuihin, esimerkiksi myyntiin, viesti on usein selkeämpi. Tässä ajassa on tärkeää nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta, sillä perinteinen näkökulma yrityksen sisältä ei enää toimi. (Filenius 2015, 175, 181-182.)

On tärkeää ymmärtää myös omat lähtökohdat. Hyvästä voi tulla paras vasta sitten, kun on ensin saavuttanut hyvän tason. Vaikka johdon mielestä toiminta on hyvää, on selvitettävä, ovatko asiakkaat samaa mieltä. Yrityksen on pystyttävä tuottamaan hyvää asiakaskokemusta kaikissa kosketuspisteissä. Voidaan ennustaa, että kilpailun kiristytessä perusprosessin toimivuus ei riitä, koska kaikki panostavat siihen ja saavuttavat saman tason. Kilpailukyky mitataan sillä, miten kukin yritys onnistuu poikkeustilanteissa, kun asiakas ei toimikaan ennakoidun mallin mukaan. (Filenius 2015, 181-182.)

Kun asiakaskokemus otetaan strategiseksi linjaukseksi, on oleellista määritellä, miten kannattavuus ja kasvu saadaan aikaiseksi, miten kilpailijoista pystytään erottautumaan ja miten varmistetaan, että juuri oman yrityksen tuotteet tai palvelut menevät kaupaksi. Filenius viittaa Timo Santalaisen teokseen Strateginen ajattelu (2008), jossa Santalainen on jakanut strategiat kahteen strategiatyyppiin, joiden kautta niitä voi käsitellä.

- Sisältä ulospäin -mallissa yrityksellä on hyvä tuote tai osaaminen, johon toiminta ja kilpailutekijät perustuvat.
- Ulkoa sisäänpäin -mallissa yritys tunnistaa asiakkaidensa vaihtelevat tarpeet

Suurin osa strategioista rakentuu sisältä ulospäin, vaikka yrityksen tuotteet tai palvelut eivät olekaan erityisen omalaatuisia. Syynä tähän voi olla vahva markkina-asema ja hyvin pienen kilpailun tuoma harha. Yrityksessä uskotaan heidän tuotteidensa ja palveluidensa olevan asiakkaille merkityksellisempiä kuin ne todellisuudessa ovatkaan. Kysymys voi olla myös yritysjohdon sokeasta pisteestä. Oman liiketoiminnan kriittinen arviointi on usein vaikeaa. Kun strateginen suunnittelu lähtee organisaation sisäisistä ajatusmalleista, se heijastuu sellaisenaan suoraan asiakasrajapintaan. Käytännössä tämä näkyy siiloutumisena. (Filenius 2015, 177-179.)

Nykyisin monella alalla kilpaillaan samoista asiakkaista ja samoilla keinoilla. Ideaali tilanne olisi päästä tilanteeseen, jossa oma liiketoiminta ja tarjooma olisi asemoitu niin, että se vastaa asiakkaitten tarpeisiin, mutta erottuu merkittävästi kilpailijoista. Näin olisi mahdollista päästä markkinalle, jossa kilpailua ei ole. Tämän ajatusmaailman takana on Kim ja Mauborgne, jotka ovat kehittäneet sinisen meren strategian. Alkuun pääsee esimerkiksi arvokäyräanalyysillä, jossa tunnistetaan ne kilpailutekijät, jotka ohjaavat omaa ja kilpailijan liiketoimintaa. Tämän jälkeen määritellään oma liiketoiminta niin, että se erottuu selkeästi kilpailijoista ja lopuksi mietitään ne toimenpiteet, joilla strategia toteutetaan. (Filenius 2015, 178, 181; TEM julkaisuja 69/2015, 30.)

Muutos vaatii hyvän ja selkeän suunnitelman. Yksi strategisen kehitystyön lähtökohta on nykytila-analyysi, joka koostuu sisäisestä kyvykkyydestä, asiakkaista ja kilpailuympäristöstä. Nykytila-analyysin lisäksi pitäisi huomioida kaikki keskeiset asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttavat toiminnot, jotta suunnitelma ei jäisi vain yhteen yksikköön. Suunnitelmassa pitää huomioida muun muassa aikataulu, vaikuttavuus, mitattavuus sekä kohtaamisten luonne ja laatu sekä liiketoiminnan tavoitteet, jotka voivat liittyä lisämyyntiin tai säästöihin. On tärkeää huomioida myös prosessien kehittäminen ja henkilökunta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 33, 41-42, 44.)

Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisissa kanavissa ja palveluissa edellyttää eri menetelmien ja työkalujen hyödyntämistä johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti. Olennaista on keskittyä tosiasioihin. Toimivia työkaluja ovat esimerkiksi asiakaspalautteen hyödyntäminen asiakaskyselyillä esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) tai Customer Effort Score (CES), web-analytiikka, asiakaskokemuksen reaaliaikainen monitorointi tai A/B-testaus. Web-analytiikka ja asiakaskokemuksen reaaliaikainen monitorointi edellyttävät päivittäistä tai vähintään viikoittaista perehtymistä ja analyysiä. (Filenius 2015, 182; TEM julkaisuja 69/2015, 38.)

Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen askeleet digitaalisessa ympäristössä Fileniuksen (2015, 183) mukaan koostuvat seuraavista seikoista:

- Reagoiva ongelmanratkaisu, jossa reagoidaan asiakaspalautteeseen, käytetään käytettävyys ja konversio-optimoinnin asiantuntijoita ongelmanratkaisuun ja palveluiden kehitykseen. Lisäksi tutkitaan palveluiden lokitiedostoja virheiden ja ongelmien paikantamiseksi.

- Hälytykset ja aktiivinen seuranta, jossa monitoroidaan asiakaskäyttäytymistä ja tunnetuihin ongelmatapauksiin puututaan reaaliajassa.
- Ennakoiva analyysi asiakaskäyttäytymisestä ja asiakaspalautteesta pyrkien ymmärtämään asiakkaiden motiiveja. Analysoidaan myös julkisilla foorumeilla ja sosiaalisessa mediassa olevaa palautetta ja niiden kehitystä ja niihin liittyviä syitä.
- Monitoroidaan asiakaskokemusta ja A/B -testausta ja pidetään ne jatkuvana prosessina. Seurataan asiakaskokemuksen mittareita ja hyödynnetään analytiikkaa asiakkaiden jälkimarkkinasegmentoinnissa.

Näiden askeleiden käytäntöön vienti edellyttää selkeää päämäärää ja tinkimätöntä työskentelyä kohti sitä. Tuloksia syntyy vähitellen.

3.2.5. Vuorovaikutus ja työyhteisö

Merja Fischerin on tehnyt väitöskirjatutkimuksen (2012) yritysten välisestä palveluliiketoiminnasta. Väitös osoittaa, että yksilön kokemukset työyhteisön ilmapiiristä ja siitä, miten merkitykselliseksi kukin kokee oman työnsä, vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Kysymyksessä on tunneenergia, joka välittyy vuorovaikutustilanteissa ja synnyttää positiivista kierrettä. Työntekijöiden kokema esimiestyö, sisäinen laatu, työilmapiiri ja henkilökohtainen sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 111; Rantanen, luento 29.3.2017.)

Palveluliiketoiminnan johtaminen on asiakaskokemuksen johtamisen lisäksi myös työyhteisökokemuksenkin johtamista. Koska palvelun laatu riippuu monista inhimillisistä ja teknisistä yhteistyöelementeistä, menestyksekkäs johtaminen edellyttää väistämättä vahvaa työyhteisökulttuuria. Palvelua on vaikea vakioda, koska inhimillinen panos on suuri. Asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ei voi myöskään vakioda tai määrätä ennakolta. Tilanteet vaihtelevat, minkä vuoksi tarvitaan palvelukeskeinen kulttuuri, joka kertoo työntekijöille, kuinka suhtautua uusiin, ennakoimattomiin ja jopa hankalisiin tilanteisiin. Palvelukulttuuri tekee asiakaslähtöisen strategian eläväksi työntekijöille ja ohjaa heidän käyttäytymistään. Johtamisella asetetaan tavoitteet, painopistealueet ja luodaan henkilöstölle mahdollisuudet saavuttaa parhaansa. Laatua on vaikeampi valvoa palveluyrityksissä kuin esimerkiksi teollisuudessa, organisaatio tarvitsee hyvin palvelukeskeisiä ja laatupainotteisia arvoja. Näin johto voi harjoittaa epäsuoraa valvontaa kulttuurin avulla. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen, ja sillä on väliä, miten yksilöt kokevat työnsä ja miten toimivat vuorovaikutustilanteissa toisten kanssa. (Fischer & Vainio 2014, 130–131; Grönroos 2015, 481.)

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten jokaisen päivittäinen työ vaikuttaa kokonaistavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Positiivisella käyttäytymisellä kuten kiitollisuudella, arvostuksella, välittämisellä ja osallistamalla on mahdollista parantaa sisäistä laatua ja työilmapiiriä. Vahva ja vakiintunut toimintakulttuuri edistää hyvän palvelun ja asiakaskeksisyyden arvostusta. Kun yhteiset tavoitteet ovat mukaansatempaavia ja kaikki ovat täysillä

mukana, syntyy sellainen tekemisen meininki, joka näkyy asiakkaallekin. (Fischer & Vainio 2014, 112; Grönroos 2015, 481.)

Aikaisemmin asiakaskokemuksen luonnissa painottui selvästi asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtainen sitoutuminen ja työn merkityksellisyyden kokemus. Nyt kun toimitaan yhä enemmän verkossa, esimerkiksi chatti-työkalujen tai sähköpostin välityksellä, nousee keskeiseksi elementiksi työilmapiiri. Verkossa tai puhelimesta toimittaessa asiakaspalvelukokemus syntyy siitä, miten innostavaksi ja energisoivaksi asiakaspalveluhenkilö kokee työyhteisönsä. Joskus asiakkaan käsitys palvelun laadusta on jotain aivan muuta kuin yrityksen henkilökunnan kokemus, eikä yritys edes ymmärrä, että kokemusjälkeen täytyisi vaikuttaa jollakin tavalla. (Fischer & Vainio 2014, 114.)

Kun jotain on mennyt pieleen tai kun on sattunut jotain odottamatonta, asiakkaistaan kiinnostuneet palveluhenkiset työntekijät tekevät asiakkaan hyväksi enemmän, ovat kohteliaampia ja joustavampia, pyrkivät löytämään sopivia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tekevät kaikkensa korjatakseen tilanteen. Asiakkaan kokema laatu määrittelee hyvin pitkälle kannattavuuden. Niinpä palvelukeskeisyys parantaa palvelun laatua, joka puolestaan edistää kannattavuutta. Tämä myönteinen prosessi jatkuu, koska kannattavuuden paraneminen antaa keinoja palvelukeskeisyyden ylläpitämiselle ja jatkokehittämiselle. Prosessi ruokkii itse itseään. (Grönroos 2015, 483-484.)

Jos kaikki työvirta ja tiedonkulku kulkevat vain esimiesten kautta, vaikeutuu organisaation yhteisen tahtotilan toteutuminen merkittävästi. Esimiehen rooli on keskeinen johtamistehtävän toteuttamisessa ja siinä, kokevatko he roolinsa enemmän systemaattisina yhteistyön mahdollistajina kuin toiminnan valvojina. Esimiehiltä vaaditaan tietoista valintaa antaa alaisilleen mahdollisuus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Nopeassa digitaalisessa toimintaympäristössä on liian hidasta kysyä aina lupaa. Päätöksiä on voitava tehdä laajemmassa joukossa ja lähempänä itse tekemistä. Lisäksi on oivallettava, ettei esimiehen tarvitse olla mukana kertomassa niin sanottua oikeaa vastausta. Valtuuttaminen on yksi tärkeimpiä johtamisen työkaluja digitaalisessa ajassa. Hierarkkisesti johdetuissa yrityksissä ihmisten valta ja vastuu tarkoittavat isoa kulttuurinmuutosta. (Fischer & Vainio 2014, 114; Ilmarinen & Koskela 2015, 235.)

Valtuuttaminen on fiksu keino lisätä organisaation nopeutta. Valtuuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan pitäisi antaa valtaa pois. Johdon tehtävänä on määrittää ja viestiä tavoitteet, joihin tähdätään ja varmistettava, että tavoitteet on ymmärretty oikein. Näin koko organisaatio osaa tehdä mahdollisimman oikeita päätöksiä tavoitteiden puitteissa. Johtajuuteen kuuluu myös alaisten avartaminen ja haastaminen niin, että he pystyvät ymmärtämään asiat laaja-alaisesti. Päätökset ovat järkevintä tehdä siellä, missä kyseisestä asiasta on paras ymmärrys. Tämä edellyttää luottamusta alaisiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235.)

Digitalisuus edellyttää enemmän kuuntelua, riskien sietämistä, monimutkaisuuden hallitsemista ja yksinkertaistamista. Johdon tärkeä tehtävä on antaa palautetta ja lisätä ymmärrystä tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden vaikutuksesta ja missä on tarvetta parantaa. Digitaalisen ajan johtajan tulee olla vaativa, mutta hänen on osattava nähdä asioiden vaikutukset laajemmin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235-236.)

Jokaisessa palveluyrityksessä on sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaitten kanssa toimivia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelukin kärsii. Usein sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on vaikea nähdä oman työsuorituksensa merkitystä kokonaisuudessa. He eivät näe ”oikeita” asiakkaita ja kokevat helposti, että palvelevat vain työkavereitaan ja ettei heidän työllään ole vaikutusta ulkoiseen asiakaspalveluun. Yrityksissä onkin pystyttävä luomaan toimivia asiakaspolkuja eri osastojen välille ja eri osajien on ymmärrettävä toistensa tekemistä entistä paremmin. Niin sanotuista organisaatiosiiloista on digitaalisena aikana entistä enemmän haittaa, sillä läpinäkyvyyden kasvaessa asiakas kohtaa yrityksen yhä enemmän kokonaisuutena. (Ilmarinen & Koskela 2015, 236; Grönroos 2015, 413-414.)

Toimivaksi keinoksi on osoittautunut yhteisten tavoitteiden ja työtilojen asettaminen, sillä niiden avulla työyhteisöä voidaan kannustaa yhteistyöhön. On tärkeää, että eri osastojen ihmiset kokevat kuuluvansa samaan porukkaan ja kantavat vastuuta yhdessä. Usein siiloutuminen alkaa johtoryhmätasolta ja siksi yrityksen johdossakin pitää kokeilla ja löytää uusia toimintatapoja. Toinen keino on ottaa käyttöön sisäisen asiakkuuden käsite. Se tuo asiakassuhteen organisaatioon tehden eri osastoista toistensa asiakkaita. Näin palveluprosessin lopullisena tuotoksena on ulkoisen asiakkaan saama ja kokemus palvelu. Kun henkilöstö ymmärtää sisäisten asiakassuhteiden olemassaolon ja merkityksen, sen asenteita on paljon helpompi muuttaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 236; Grönroos 2015, 414.)

Siilojen purkaminen ei tarkoita vain yrityksen sisäisten rajojen rikkomista, vaan myös organisaation ulkoreunojen häivyttämistä. Avainkumppanit on otettava osaksi työyhteisöjä, joissa heidän panostaan tarvitaan. On tärkeää saada myös eri kumppanit luottamaan toisiinsa, vaikka heillä olisi myös kilpailevia kaupallisia intressejä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 236-237.)

3.2.6. Brändi

Brändillä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen johtamisessa. Yritys kertoo brändillään lupauksensa asiakkailleen ja kohderyhmilleen. Erona perinteiseen brändiajatteluun asiakaskokemuksen johtamisessa on, että siinä keskitytään lunastamaan brändin antamat lupaukset. Tämä unohtuu aika useilta yrityksiltä, jonka takia brändin kehittämiseen ja viestin kertomiseen käytetyt panokset eivät tuota tuloksia. Digitalisaation myötä on tullut uudenlaisia välineitä ja keinoja hankkia tietoa tuotteista, palveluista ja brändeistä. Riippuvuus brändien ja yritysten lähettämistä viesteistä on koko ajan vähäisempää, koska niiden rinnalle voimme helposti hakea muiden kuluttajien kokemuksia ja jakaa omiamme erilaisilla

keskustelufoorumeilla tai verkkopalveluissa. Luomalla kokemuksia ja korostamalla esimerkiksi yrityksen persoonallisuutta, brändiä, yrityskuvaa yritys voi erottautua ja samalla brändi voi saada uudenlaista sisältöä. Erottautuminen pelkällä brändillä ei ole enää mahdollista, mutta luomalla kokemuksia erottautumisen mahdollisuudet ovat rajattomat. Tulevaisuudessa brändien arvoja mitataan sillä, kuinka paljon yritys tuottaa asiakkailleen arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 33–34; Korkiakoski & Gerdt 2016, 73-74; Phelan ym. 2013, 259.)

Usea menestynyt yritys yliarvioi brändinsä merkityksen asiakkailleen. Ajatellaan, että nimenomaan brändi on se syy, miksi asiakkaat ovat valinneet juuri heidän tuotteensa tai palvelunsa. Pitkällä tähtäimellä liika luottamus oman yrityksen brändiin vie huomiota pois toiminnan kehittämisestä ja johtaa perusteettomaan tyytyväisyyteen. Brändien täytyy olla entistä läpinäkyvämpiä. Kuluttajien on helppo ohittaa tai poistaa mainokset, jotka eivät heitä kiinnosta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että brändit täytyy rakentaa eri tavalla kuin ennen. Brändien täytyy löytää uusia keinoja rakentaa vuoropuhelua kuluttajien kanssa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 74; Filenius 2015, 23.)

Digitalisoitumisen ja sosiaalisen median myötä asiakaskokemus ja brändi ovat loitontuneet toisistaan ja niiden välinen yhteys on hävinnyt. Taustatekijöitä on useita.

- Johdossa on voitu omaksua brändin merkitys, mutta se nähdään liian kapeasti, esimerkiksi televisiomainontana ja näin todelliset mahdollisuudet jäävät käyttämättä
- Yrityksessä on voitu määritellä brändin arvot, mutta niitä ei ole kerrottu kaikille.
- Brändiä saatetaan rakentaa yrityksessä perinteisen mainonnan keinoin, mutta siitä ei kerrota asiakasrajapinnassa työskenteleville. Kuukausia suunnitellut brändiviestit eivät näin välttämättä välity asiakkaille, kun kriittinen rajapinta ei tiedä kampanjasta ja sen suhteesta brändiin. Mainonta keskittyy vain tuotteeseen ja hintaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 77-78.)

Parhaimmillaan asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa ainutlaatuisten kokemusten kautta, mutta sitä pitäisi osata hyödyntää myös mainonnassa. Jos mainonta keskittyy tuotteeseen ja hintaan, on henkilökunnan ajatukset ohjattu samaan suuntaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 78.)

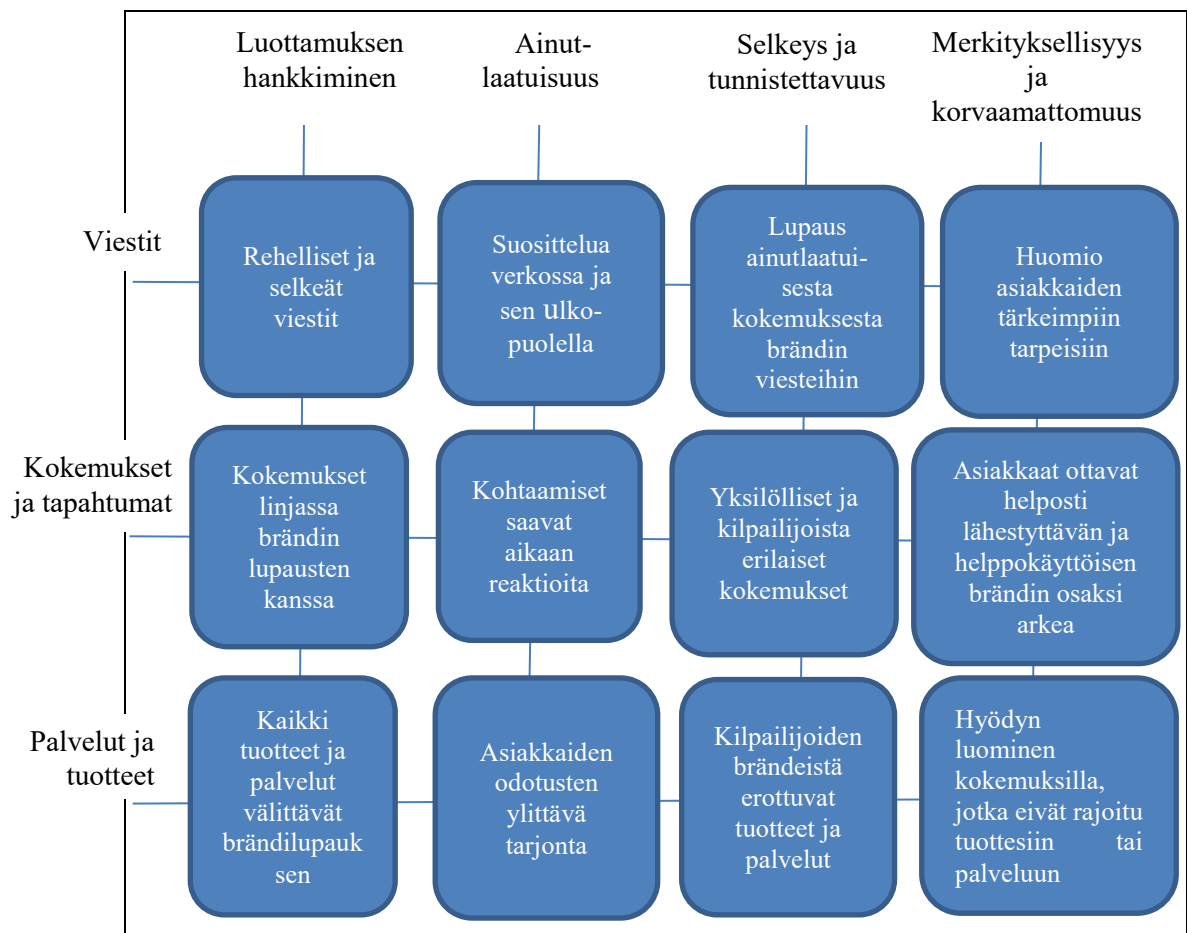
Brändin rakentamisessa on otettava huomioon, miten brändi välittyy asiakaskokemuksen kautta ja millaisia kohtaamisia brändi tarjoaa. Forresterin TRUE Brand Compass on hyvä väline, jolla brändiä ja asiakaskokemusta voidaan linjata (kuvio 6). Ensin asiakaskokemuksen tulee kuitenkin olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 78-79.)

Luotettava: Kaikkien kohtaamisten tulisi rakentaa luottamusta asiakkaan ja brändin välille brändin lähtökohdista. Asiakkaat odottavat esimerkiksi nopeaa reagoitua viesteihin itse valitsemassaan kanavassa. Jos yritys ei vastaa asiakkaan lähtökohdista, brändin luotettavuus kärsii.

Ainutlaatuinen: Kaikkien kohtaamisten olisi oltava erilaisia, eivätkä ne saisi edusta toimialalle tyypillisiä ratkaisuja. On tärkeää pystyä erottautumaan kilpailijoista.

Tunnistettava: Löytääkö asiakas verkko-ostostensa joukosta aina jotain yllättävää, joka saa hänet hymyilemään? Jos asiakas ei muista, missä hän on viimeksi asioinut, ei hän välttämättä tule uudestaan kuin sattumalta. Asiakaskokemuksesta pitäisikin rakentaa tunnistettava ja brändin mukainen.

Korvaamaton: Brändi on pystynyt saavuttamaan vahvan aseman asiakkaiden arjessa, jos siitä tulee korvaamaton. Asiakas ei ehkä uskalla tai halua vaihtaa kilpailijaan, koska hän ei luota muihin tekijöihin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 79-80.)



Kuvio 6. Asiakaskokemus ja brändi synkronointi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 81)

3.2.7. Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilulla

Palvelumuotoilu sellaisena kuin se nykyään tunnetaan, on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Palvelumuotoilun syntyyn vaikutti palvelualan merkittävä kasvu siirryttäessä jälkiteollisesta ajasta palveluiden aikaan. Sen jälkeen palveluihin on kohdistanut koko ajan kasvavia vaatimuksia. Teknologian ja lähinnä internetin kehitys ja kasvu ovat olleet merkittäviä tekijöitä palvelualan kehityksessä ja mahdollisuuksien lisääntymisessä. Palvelumuotoilun juuret ovat eurooppalaiset ja suomalaisen palvelumuotoilun juuret ovat internetin nousussa ja vuorovaikutussuunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 59–63.)

Palvelumuotoilua käytetään palvelujen kehittämisessä ja sille on tyypillistä käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuus. Kehittämisessä ja asiakaskokemuksen innovoinnissa hyödynnetään muotoilun menetelmiä ja siinä korosuu erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Ihmiset eri tarpeineen ovatkin keskeisintä palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilulla halutaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia eli käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoa tuottavia. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelujen kehittämiseen yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja eri tasoilla: uudistamisen kohteena voi olla yrityksen strategia, liiketoimintamalli, prosessit, moniaistinen palveluympäristö (fyysinen tai virtuaalinen) ja asiakaskontaktit. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä, jonka perusteella hän pyrkii löytämään erityisesti asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. Asiakkaat eivät aina tiedä tai osaa tunnistaa omia tarpeitaan tai parhaita ratkaisuja niihin. Asiakkaan ymmärtäminen on palvelumuotoilun kivijalka, ja palveluliiketoiminnan arvon luominen sekä erilaiset vuorovaikutusprosessit esimerkiksi palvelun yhteissuunnittelussa asiakkaan kanssa ovat keskeisiä palvelumuotoilun sisältöjä. (Ojasalo ym. 2014, 38; Löytänä & Korteso 2011, 118–119; Miettinen 2011, 21–22, 29–30; Tuulaniemi 2011, 66.)

Asiakkaiden lisäksi palvelumuotoilussa huomioidaan myös palveluntarjoajan näkökulmat. Tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä ja palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Palvelumuotoilu voi olla joko uusien palveluiden suunnittelua tai jo olemassa olevien kehittämistä. Yritykset käyttävät muotoiluajattelua keinona kehittää innovatiivisia ratkaisuja, liiketoimintamalleja ja he voivat syventää omaa osaamistaan ja rakentaa oman toimintaympäristöönsä paremmin sopivia työmenetelmiä ja työvälineitä. (Miettinen 2011, 27, 31; Tuulaniemi 2011, 58.)

Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja konkreettisia menetelmiä ja työkaluja. Niiden avulla voidaan kehittää palveluja ja jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja jotka ottavat huomioon yritysten prosessit, palveluympäristön ja asiakaskontaktien kehittämisen. Palvelumuotoilu on prosessi, joka ottaa huomioon kaikki osapuolet. Palvelumuotoilun avulla voidaan helposti myös konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Lisäksi siinä on paljon työkaluja myös digitaalisten palvelujen ja käyttöliittymien suunnitteluun, kehittämiseen ja mallintamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 71,73, 78; Tuulaniemi 2011, 58.)

Ideointivaiheessa käytetään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joihin pyritään saamaan mukaan monipuolisesti palvelun eri osapuolia, esimerkiksi asiakkaat, loppukäyttäjät, työntekijät, kumppanit. Tässä vaiheessa käytetään usein myös erilaisia muotoilupelejä, joiden tehtävänä on luovien ideoiden tuottaminen. Lisäksi ne auttavat rennon ja avoimen ilmapiirin syntymisessä. Syntyneet ideat kuvataan visuaalisesti: kuvakertomusien, videoiden tai piirrosten avulla. Suunnitteluvaihe voidaan toistaa useita kertoja. Toistuva suunnittelu eli iteraatio ja yhteissuunnittelu ovat tyypillisiä prosesseja palvelumuotoilulle. Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämiseen, kokeilemiseen ja tulosten toistuvaan arviointiin. Näin suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan eteenpäin, ja saadaan nopeasti käsitys siitä, onko palvelu toimiva ja mahdollinen. Käyttäjäkeskeisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen ja testaamisen menetelmät ovat palvelumuotoilussa aktiivisessa käytössä. (Ojasalo ym. 2014, 78; Miettinen 2011, 21-23)

Kun suunnitteluprosessin lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja odotukset, tuotteen tai palvelun käytettävyys varmistuu. Ihmiskeskeisen suunnittelun prosessit vuorovaikutteisia järjestelmiä varten perustuvat ISO 13407 – standardiin, joka on kehitetty ottamaan huomioon käyttäjän tarpeet suunnitteluprosessissa. Prosessiin kuuluu neljä vaihetta: ymmärtäminen ja kontekstin kartoitus, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi. (Miettinen 2011, 23.)

Mallinnus- ja testausvaiheessa korostuvat visualisointi ja prototypointi eli erilaisten mallikappaleiden rakentaminen. Tavallisia mallinnuksen keinoja ovat muun muassa palvelumaisemien rakentaminen, kuvalliset palvelutarinat, palvelun tunnelmaa ja mielikuvaa havainnollistavat visuaaliset kuvakoosteet, animaatiot tai tulevaisuuden lehtimainokset tai kirjoitukset palvelusta. Palvelutilanteita voidaan simuloida näytelmillä tai muilla draamamenetelmillä. Asiakaspolkujen ja yritysten prosessien mallintamiseen käytetään usein Blueprint-mallia. Digitaalisiin ympäristöihin rakennettavia palvelukonsepteja voi nopeasti mallintaa ja testata esimerkiksi paperille rakennetuilla käyttöliittymillä. Digitaaliseen mallintamiseen ja testaukseen on saatavilla myös helppokäyttöisiä sähköisiä työvälineitä ja sovelluksia. (Ojasalo ym. 2014, 78.)

Rakennusvaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi Business Model Canvas -visuaalista työkalua liiketoimintamallin ideointiin ja rakentamiseen. Business Model Canvas (BMC) on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin luoma visuaalinen malli, jossa yhdelle sivulle kootaan kaikki yrityksen liiketoiminnan keskeiset osa-alueet yhdeksään lokeroon: arvolupaus, asiakasryhmät, asiakassuhde, jakelu, ydinresurssit, ydintoiminnot, kumppanuudet, kulurakenne ja tulovirta. BMC sopii myös ideoiden nopeaan testaukseen tai työpajatyöskentelyyn. (Ojasalo ym. 2014, 79.)

3.2.8. Palvelumuotoilu matkailualalla

Matkailu on palvelumuotoilun näkökulmasta mielenkiintoinen ja haastava toimiala. Matkailun menestymiseen vaikuttaa voimakkaasti asiakastytyväisyys, joka koostuu etukäteisodotuksista ja palvelutapahtuman kokemisesta. Matkailussa palvelumuotoilu asettaa ihmiset etusijalle. Kun luodaan merkityksellinen, yhtenäinen ja houkuttava asiakaskokemus, asiakaspolkua täytyy tarkastella läpi koko palvelun ymmärtääkseen asiakkaitten tarpeita ja odotuksia. Tämän tiedon arvo on liiketoiminnalle mittaamatonta. (Carew 2015; Tuulaniemi 2011, 262.)

Matkailuyritysten toimintaympäristö ja matkailijoiden kulutus- ja ostokäyttäytyminen ovat muuttumassa, joten yritysten on päivitettävä ja uudistettava liiketoimintamallejaan sekä luotava strategioita tämän päivän matkailijan saavuttamiseksi ja palvelemiseksi. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyinen matkailutuote on yksilöllinen ja mieleenpainuva kokemus, jonka tuottamisessa palvelumuotoilun työkaluilla ja osaamisella on koko ajan tärkeämpi merkitys. Matkailun ja elämystuotannon osaamisen kautta kasvavat ja kansainvälistyvät yritysverkostot ja matkailukeskittymät, kuten esimerkiksi Himos, Rovaniemen Joulu, Turku-kulttuuripääkaupunki ja Sauna from Finland, hyödyntävät palvelumuotoilua sekä Living Lab –malliin pohjautuvaa Experience Lab –toimintatapaa. Asiakkaille on syntynyt entistä yksilöllisempiä, aidompia ja ikimuistoisempia kokemuksia. Palvelusta on tullut elämys. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 16.)

Matkailijoina näemme matkamme kohteen eli matkailualueen yhtenä kokonaisuutena. Päivän päätteeksi matkailija ei erota tai määritä saamiaan palveluita erikseen, vaan hahmottavat palvelut yhtenä kokonaisuutena. Loman jälkeen matkailija arvioi tai tiivistää lomansa yleensä kolmeen pääkohtaan, jotka ovat matkakohteen nimi, kohteen yleisarvio ja mieleen jääneet palvelukokemukset, jotka tukevat yleisarviota. Matkailupalveluiden kehittämisessä tällainen asiakasnäkökulma on todellinen haaste, koska asiakas näkee ja kokee yksittäisenkin palvelun matkakohteen kokonaisuuden kautta. Tällöin matkailutuotteita on tarkasteltava yksittäisen palveluntarjoajan lisäksi myös koko matkakohteen tasolla. Jokainen tuotetun palvelun laatu vaikuttaa koko matkailualueen brändiin ja imagoon. (Tuulaniemi 2011, 262-264.)

Matkailualueen menestymisen edellytys on kyky verkostoitua ja alueen toimijoiden yhteistyökyky. Kyvyllä verkostoitua tarkoitetaan kykyä rakentaa, kehittää, ylläpitää ja johtaa verkostoja. Alueiden kehittymisen tasoa voidaan arvioida myös muuten kuin matkailukontekstissa, esimerkiksi juuri toimijoiden yhteistyön määrän ja sen tason mukaan. Kehitys on selvästi pidemmällä niillä alueilla, joilla yhteistyötä on tehty pidempään jonkin yhteisen asian ympärillä. Yhteistyö on ihmisten välistä, ja luottamus saavutetaan yhteisen tekemisen kautta; näin havaitaan kehen voi luottaa ja kenen kassa yhteistyö sujuu tai ei suju. (Tuulaniemi 2011, 265.)

Matkailualueen menestyksen ydin on vahva, matkailua yhteen sovittava alueorganisaatio, joka kehittää aluetta kokonaisvaltaisesti. Matkailuorganisaation on oltava liiketoimintalähtöinen, ja sen tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa alueen matkailualueen strateginen suunnittelu ja kehittäminen, markkina-analyysien tekeminen ja positiointi markkinoilla, tuotekehitys, tietojärjestelmien rakentaminen, laadunvarmistus, koko matkailukohteen laajuisten aktiviteettien ja tapahtumien koordinointi, markkinointi ja pr-suhteet. (Tuulaniemi 2011, 267-268.)

Matkailutuotteita voidaan tutkia kokonaisvaltaisesti sen jälkeen, kun matkailija-asiakkaan kontaktipisteet matkailukohteen erilaisilla palvelupoluilla ja monitahoisissa palveluissa on analysoitu, ja sen lisäksi myös esipalvelut kuin jälkipalvelut. Esipalvelun kontaktipisteet kuten mainokset, matkailuesitteet, www-sivut tai henkilökohtaiset suositukset nostavat palvelun odotusarvoa ja ovat ensimmäisiä palvelun ja asiakkaan kontaktipisteitä. Suurin osa matkailutuotteista pitää varata ja maksaa etukäteen, näin ollen asiakkaiden täytyy luottaa siihen tietoon, jonka he saavat etukäteen. Matkailukohteen brändi on tärkeässä osassa asiakkaan tehdessä valintoja. (Tuulaniemi 2011, 269-270.)

Sähköisten ja vuorovaikutteisten kanavien yleistyminen on jo muuttanut matkailumarkkinointia ja matkailussa käytetty markkinointimix tulee muuttumaan edelleen. Myös matkailuun liittyvää päätöksenteko on muuttunut. Internetin kautta on avautunut uusia ja avoimia tietolähteitä kaikkien käyttöön. Suureen tietomäärään lisäksi internet on mahdollistanut reaaliaikaisen hintavertailun, mutta vasta asiakkaiden vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa on mahdollistanut todellisen hintavertailun. (Tuulaniemi 2011, 270.)

Tiedonsaannin kasvu on aiheuttanut matkailumarkkinoinnin siirtymisen mainonnan laadusta tuotteiden laatuun. Aidot ja erittäin laadukkaat palvelut saavat positiivisia suosituksia verkkoarvioinneissa ja niillä on yhä suurempi vaikutus asiakkaitten ostopäätökseen. Tai ne voivat jopa korvata palveluntarjoajan markkinointiviestinnän. Tuotteen laatu on näin ollen erittäin tärkeä markkinointityökalu. Palvelun brändi ei kuitenkaan ole sama kuin palvelun laatu. (Tuulaniemi 2011, 271; Stickdorn & Zehre 2009, 3.)

Täyttääkseen ja ylittääkseen asiakkaiden odotukset palvelun täytyy tarjota yhdenmukaisia ja korkealaatuisia palveluketjuja sekä yrityksen, että matkailukohteen tasolla. Palvelun tarjoajan näkökulmasta jatkuva ja tehokas laadun parantaminen tarjoaa pk-matkailuyrityksille mahdollisuuden kilpailla isojen yritysten ja ketjujen kanssa. Matkailualan palvelualltius onkin ollut ratkaiseva tekijä kasvavien tuottojen, kasvun, asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden taustalla. Kuitenkin matkailualueet koostuvat usein lukuisista palveluista eli palvelupaketeista, mikä tekee palvelusta vielä vaikeamman toteuttaa. Hyvän asiakaskokemuksen näkökulmasta keskeiset kontaktipisteet täytyy varmistaa asiakastarpeita vastaaviksi ja tuoda esiin. Kriittiset etukäteisodotukset vastaavanlaisista palvelutarjoamista ovat kaikkien toimijoiden yhteistyön tulosta. Palvelumuotoilussa tunnistetaan asiakkaan

näkökulmasta kriittiset kontaktipisteet tai katkokset ja puutteet palveluketjussa sekä yritys- että matkailukohteen tasolla. (Tuulaniemi 2011, 271; Stickdorn & Zehre 2009, 3, 12.)

Kun palveluketjun kontaktipisteiden vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettu, voidaan ottaa käyttöön palvelumuotoilun muut menetelmät ja työkalut, joilla lisätään asiakasnäkökulmaa ja yhteiskehittämisen tapoja kuten asiakastutkimukset, empatia eli asiakkaan tunteeseen samaistuminen, tunnelmamuotoilu, arvomuodostuksen jäsennys, asiakasprofiilit, palvelun osapuolten suunnitteluun osallistaminen, protypointi ja palvelupilotit. Samalla voidaan tukea paikallisten palveluntuottajien keskinäistä yhteistyötä sekä matkailijoiden ja palveluntuottajien välistä kommunikointia. (Tuulaniemi 2011, 272; Rantanen, luento 29.3.2017.)

Monisyisten ja verkostomaisten matkailutuotteiden analysointi on erittäin vaikeaa. Tämä johtuu erilaisista asiakassegmenteistä, joilla on kaikilla erilaiset syyt matkailla kuten esimerkiksi liikematkailijat, vapaa-ajanmatkailijat tai lapsiperheet. Nämä vaikuttavat syyt liittyvät useisiin palveluntarjoajiin ja tuhansiin mahdollisiin kontaktipisteisiin matkailukohteissa. Palvelumuotoilu antaa työkaluja näiden monimutkaisten systeemien ja järjestelmien mallintamiseen, kehittämiseen ja ohjaamiseen esimerkiksi palveluekosysteemit, palvelupolku, visualisointi, palvelukokemuksen mittarit. (Tuulaniemi 2011, 272.)

Matkailussa palvelumuotoilun tavoitteena on kestävä keskusteluyhteyden muodostaminen asiakkaiden ja palveluntarjoajan, mutta myös eri palveluntarjoajien välille. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan vuorovaikutusmahdollisuuksia kuten palvelupolun, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Se määrittelee haluttavan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi blueprintin ja palvelumallit. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuksia palvelun laadun parantamiseksi ja lisää asiakastytytyväisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 272.)

3.3. Digitaalinen asiakaskokemus

Digitaalinen asiakaskokemus on sitä, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan sitä. Digitaalinen asiakaskokemus ei ole lähtökohtaisesti uusi asia, vaan kysymys on asiakaskokemuksesta, joka toteutetaan digitaalisissa kanavissa päätelaitteella. Asiakaskokemus tapahtuu siellä missä asiakas liikkuu, ja tänä päivänä asiakkaat ovat verkossa. Digitaalinen asiakaskokemus tapahtuu joka kerta, kun käytämme älypuhelinia. Nottingham Trent Universityn tekemän tutkimuksen mukaan katsomme älypuhelinia 85 kertaa päivässä ja käytämme sen kanssa viisi tuntia päivässä. (Filenius 2015, 30; Jaakko 2016; Woollanston 2015.)

IBM:n Digital Customer Experience tutkimuksen (2014) mukaan hyvä asiakaskokemus saa 44 prosenttia asiakkaista palaamaan palveluun useammin, 33 prosenttia suosittelee sitä ystävilleen ja 14 prosenttia kertoo siitä myös sosiaalisessa mediassa. Nykyään useat yritykset ymmärtävät, että heidän on tuotettava erinomaisia asiakaskokemuksia erottautuakseen

kilpailijoista ja menestyäkseen. Monetaten vuonna 2013 tekemän tutkimuksen The Customer Experience Pyramid mukaan markkinoinnin ammattilaisista 94 prosenttia uskoi erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisen olevan yritykselle erittäin tärkeää, mutta vain 4 prosenttia uskoi oman organisaation onnistuvan siinä. (Filenius 2015, 15.)

Digitaalisuus on sähköisen liiketoiminnan mukanaan tuoma lisä asiakaskokemukseen. Digitaalinen asiakaskokemus tuo ihmisille paljon enemmän mahdollisia kosketuspintoja yrityksiin ja näin ollen tilaisuuksia rakentaa asiakkuutta. Iso osa asiakkaita aloittaa tiedonetsimisen Googlen kautta, jolloin löydettävyyks on ensimmäinen tärkeä askel digitaalisessa asiakaskokemuksessa. Digitaalinen asiakaskokemus rakentuu verkossa pienistä asioista. Kyky asettua asiakkaan asemaan eri digitaalisissa kanavissa auttaa asian hahmottamisessa. (Jaakko 2016.)

Asiakaskokemus ei ole pelkästään käyttöliittymä, asiakaspalvelua tai markkinointikampanja. Käyttöliittymä on asiakkaan ja teknologian välinen suhde ja asiakaskokemus taas yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Aika ajoin yrityksen johdon olisi itse astuttava asiakkaiden asemaan ja testattava, miltä oma yritys näyttää mobiililaitteen kautta. Voi olla yllätys, minkälainen kokemus omilla sivuilla odottaa, kun hakee tietoa, tekee ostoksia tai kaipaa neuvoja tuotteen tai palvelun kanssa. Kannattaa myös kokeilla, miten oma sivusto löytyy Googlestä tai miten sivut toimivat suoraan verkkosivujen etusivulta tai mobiilisovelluksesta. Mobiiliasiakaskokemus on tätä päivää ja silti se on jätetty monissa yrityksissä miettimättä. (Jaakko 2016.)

Digitaalisissa palveluyrityksissä asiakaspolku noudattaa usein eri reittejä kuin perinteisessä arvoketjussa. Asiakas liikkuu nykyään tarpeensa mukaan markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välillä. Korkea asiakastytyväisyys edellyttääkin asiakaskokemuksen johtamista, joka rikkoo organisaatorajat. Asiakastytyvääsyyttä tarkasteltaessa saatetaan jäädä liiksi kiinni itse palveluun. Palvelun laadun sijaan pitäisi keskittyä asiakaskokemuksen syntymiseen laajemmin ja kehittää asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 47.)

Aikaisemmin yritykset määrittivät säännöt ja puitteet vuorovaikutukselle ja asiakkaat olivat objekteja, ostajia, palvelun käyttäjiä tai maksajia. Yritykset valitsivat sisällöt eli mitä halutaan kertoa, kanavan miten viesti kerrotaan ja ajoituksen, milloin asiakas saa viestin, nyt koko viestinnän malli on muuttunut päinvastaiseksi. Digikanavat mahdollistavat, että asiakas valitsee sisällön, kanavan mistä hän tiedon hakee ja milloin hän sen lukee. Digitalisaatio laajentaa asiakkaiden roolia ja tekee heistä aktiivisia toimijoita. Tai ainakin tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden uudenlaiseen rooliin. (Kuvio 7) Näin yrityksen on hyvin tärkeää tuntea asiakkaidensa kiinnostuksenkohteet, ajoitukset ja kanavavalinnat. Suurimmaksi haasteeksi tehokkaan viestin luomiselle nousee asiakkaiden ymmärtäminen. Erottautuminen valtavassa tietotulvassa ja pirstaloituneessa mediassa edellyttää kutakin asiakasta kiinnostavien sanomien luomista. Kontaktit ja yhteydenpito pitää nähdä aidosti kahdensuuntaisina. Yrityksen kannattaa oman yhteydenpidon lisäksi rohkaista asiakkaitaan keskusteluun ja luoda

asiakkaille kanavat olla yhteydessä, kysyä, hakea tietoa, antaa palautetta ja osallistua tuotekehitykseen ja muuhun vuorovaikutukseen yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa. Digitaaliset ja mobiilit kanavat luovat tähän uusia reaaliaikaisia ja vuorovaikutteisia, mutta samalla kustannustehokkaita mahdollisuuksia. (Merisavo ym. 2006, 32-33; Ilmarinen & Koskela 2015, 178, 180; Hakola & Hiila 2012, 18.)



Kuvio 7. Asiakkaan roolit digitaalisessa ympäristössä (Ilmarinen & Koskela 2015, 178)

Digitalisaatiossa asiakkaat voivat toimia palvelun tuottajina ja asiakaspalvelijoina esimerkiksi tarjoamalla tukea neuvoja ja opastusta muille asiakkaille täydentäen yrityksen omaa asiakaspalvelua. Asiakkaat voivat olla markkinoijia tai sisällöntuottajia esimerkiksi jakamalla kokemuksia ja suosituksia, kirjoittamalla arvioita, välittämällä eteenpäin yrityksen tuottamaa sisältöä tai osallistumalla markkinoinnin ja mainonnan tuottamiseen. Nykypäivänä asiakkaat luottavat entistä vähemmän yritysten mainontaan ja viestintään ja siksi erityisen monet verkkokaupat ovat aktivoineet asiakkaitaan tuotearvioiden ja arvostelujen antamiseen. Asiakkaat voivat olla myös tuotteiden ja palvelujen kehittäjiä antamalla kehitysideoita tai osallistumalla tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen esimerkiksi asiakasyhteisön kautta. Asiakkaiden muuttunut rooli on nostanut asiakkaiden osallistamisen tärkeäksi metodiksi, sekä tuote ja palvelukehityksessä että markkinoinnissa. Asiakkaiden uudella roolilla voi olla myös negatiivinen puoli, jos asiakkaat toimivat yrityksen tai sen tuotteiden arvostelijoina tai vahingoittajina. Kyse voi olla perustellusta kritiikistä, mutta myös tarkoituksellisesta herjauksesta viesteinä ja keskusteluina sosiaalisessa mediassa. Valitettavasti yritykselle

vastenmielistä keskustelua on mahdotonta sammuttaa. Avoimuus, läpinäkyvyys ja luotettavuus kaikessa toiminnassa on parhaita keinoja vähentää ikävää keskustelua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 178-180.)

Asiakaskeskeinen ajattelu tekee mahdolliseksi sellaisen asiakaspalvelun ja viestinnän kehittämisen, jossa yritys voi reagoida heti, kun asiakkaan tilassa ja kiinnostuksessa tapahtuu esimerkiksi muutos ostokäyttäytymisessä, kysely tai tiedustelu, käynti myymälässä tai verkkosivuilla jne. (Merisavo ym. 2006, 33.)

Uusien kanavien ja teknologioiden omaksuminen muun muassa asiakassuhteiden vahvistamisessa ei ole ollut pitkällä aikavälillä kovin innovatiivista. Vain harva yritys on pystynyt uusien kanavien avulla tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen ja erottautumaan kilpailijoistaan. Selkeä strategia kanavien hyödyntämisestä on yksi syy tähän. Toisaalta myös hyvien mallien ja käytäntöjen puute, sekä epävarma näkemys digikanavista voivat olla syy digikanavien rutiininomaiseen käyttöön. (Merisavo ym. 2006, 29.)

Kun käytetään digitaalisia kanavia asiakasrajapinnassa, asiakaspalvelu ja myynti pitää yhdistää niin, että ne mahdollistavat kuluttajalle mahdollisimman hyvän onnistumisen asiassa, mitä hän on palvelusta hakenut eli toimivan ja yhtenäisen asiakaskokemuksen. Viestinnän, asiakaspalvelun ja kaupankäynnin toiminnot tulisikin nähdä yhtenä kokonaisuutena, jotta asiakasnäkökulma pysyy keskeisenä ja välttämään toimintojen irrallisesta kehittämisestä. (Merisavo ym. 2006, 31-32; Ruokonen 2016, 106.)

Digitaalisilla kanavilla voidaan tehostaa yrityksen nykyistä liiketoimintaa, viestintää ja prosesseja, sekä tuottaa parempia asiakaskokemuksia ja siten luoda tiiviimpiä ja vuorovaikutteisempia asiakassuhteita. Monesti kyse on vain pienistä asioista ja kyvystä asettua asiakkaan asemaan. Digitaaliset vuorovaikutteiset kanavat tarjoavat mahdollisuuden asiakkaan kuunteluun ja tuotekehitykseen osallistumiseen sekä asiakaskohtaisen viestinnän, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Kaikki tämä lujittaa ja syventää asiakassuhdetta. Asiakassuhde voi vahvistua, jos asiakas kokee saavansa apua tiedon etsimiseen, tuotteen tai palvelun käyttöön ja kysymyksiin liittyvissä tilanteissa, pääsee keskustelemaan, kysymään ja antamaan palautetta, osallistuu tuotekehitykseen ja kokee tulevansa huomioduksi ja muistetuksi. Jos taas asiakas joutuu selittämään samaa asiaa moneen kertaan tai hän ei löydä hakemaansa tietoa, on sillä heti vaikutusta asiakaskokemukseen. Digikanavat tarjoavat uuden tavan kuunnella asiakasta ja saada asiakkaan ääni kuuluviin yrityksissä. (Merisavo ym. 2006, 34-36; Paavola 2016.)

Ihmiset kuluttavat paljon aikaa digitaalisissa palveluissa ja sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi digitalisaatio tekee mahdolliseksi yrityksille etsiä uusia tapoja olla aikaisempaa tiiviimmin läsnä asiakkaiden elämässä niissä kanavissa, foorumeissa ja päätelaitteissa, joita asiakkaat käyttävät. Digitalisaatio tuo asiakkaat myös uudella tavalla lähelle, kun he ovat digitaalisesti tavoitettavissa ilman välikäsiä. Mutta uudet kanavat

edellyttävät yrityksiltä uudenlaista toimintaa. Asiakkaat odottavat yrityksiltä kahdensuuntaista keskustelua, jossa asiakkaan maailma tunnetaan ja huomioidaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 180.)

Yritysten tavoitteena on saada asiakas reagoimaan ja aktivoitumaan esimerkiksi tykkäämällä, antamalla palautetta, kommentoimalla, suosittelemalla, jakamalla edelleen viestiä sosiaalisessa mediassa, osallistumalla keskusteluun tai ostamalla. Aktiivisuus on yksi merkki asiakkaiden sitoutumisen asteesta. Se kertoo yritykselle, mikä asiakkaita kiinnostaa ja millaiset asiat puhuttelevat heitä. Näin keskustelu auttaa lisäämään ymmärrystä asiakkaiden odotuksista ja arvostuksesta. Esimerkki asiakkaiden tuottamista ja jakamista matkailuaineistoista löytyy osoitteesta www.travelpod.com. 11.3.2017 hakusanalla Finland löytyy lähes 3600 raportoitua matkaa, lähes 34 000 kuvaa ja 240 videota. (Ilmarinen & Koskela 2015, 180; TEM julkaisuja 69/2015, 29.)

3.3.1. Mobiili

Nykyään käytännössä jokaisella kuluttajalla on matkapuhelin. Valtaosassa matkapuhelimista on käytettävissä datayhteys ja siten mahdollisuus kytkeytyä internetiin. Älypuhelinien osuus kasvaa edelleen ja on todennäköistä, että vuosikymmenen loppuun mennessä jokainen kuluttaja voi käyttää internetpalveluja puhelimellaan, mistä vain ja milloin vain. Älypuhelinien yleistyttyä alettiin puhua erikseen mobiilikanavasta. Vaikka mobiilikanava on yhtä lailla digitaalinen kanava, sen käyttö oli rajoittuneempaa alkuaikoina verrattuna kiinteään verkkoon kytkettyihin laitteisiin. Aluksi tekniikka rajoitti digitaalisten kanavien käyttöä. Kaikkea ei saatu digitaaliseen muotoon järkevällä hinnalla. Tiedonsiirron nopeus rajoitti palvelujen kehittämistä erityisesti mobiilikanavissa. Itse laitteet eivät olleet tehoiltaan tarvittavan tehokkaita. Nyt vastaavia haasteita on selvästi vähemmän tai ne opittu kiertämään. (Filenius 2015, 18, 27.)

Älypuhelinien ominaisuudet kehittyvät myös hurjaa vauhtia ja niiden hinta halpenee suhteessa koko ajan. Matkapuhelinien lisäksi tablet-laitteiden suosio ja myynti ovat olleet voimakkaita. Niitä kuljetetaan mukana lähes yhtä paljon kuin älypuhelimia ja ne ovat käytännössä koko ajan yhteydessä internetiin. Kaupunkien keskustoissa julkiset wlan-verkot ovat yleistyneet kahviloissa ja ravintoissa. Kuluttajat pystyvät käyttämään digitaalisia palveluja käytännöllisesti katsoen aina ja kaikkialla. Asiakkaat ovat valvuneita digitaalisista kanavista ja odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat nousseet. Oletetaan että yritysten palvelut ovat myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa kuin muutenkin ja yhtä hyvällä laadulla. (Filenius 2015, 19, 27.)

Älypuhelinien yleistyttyä alettiin puhua erikseen mobiilikanavasta. Vaikka mobiilikanava on yhtä lailla digitaalinen kanava, sen käyttö oli rajoittuneempaa alkuaikoina verrattuna kiinteään verkkoon kytkettyihin laitteisiin. Aluksi tekniikka rajoitti digitaalisten kanavien käyttöä. Kaikkea ei saatu digitaaliseen muotoon järkevällä hinnalla. Tiedonsiirron nopeus rajoitti palvelujen kehittämistä erityisesti mobiilikanavissa. Itse laitteet eivät olleet tehoiltaan tarvittavan tehokkaita. Nyt vastaavia haasteita on

selvästi vähemmän tai ne opittu kiertämään. Nyt asiakkaat ovat valvuneita digitaalisista kanavista ja odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat nousseet. Oletetaan että yritysten palvelut ovat myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa kuin muutenkin ja yhtä hyvällä laadulla. (Filenius 2015, 27.)

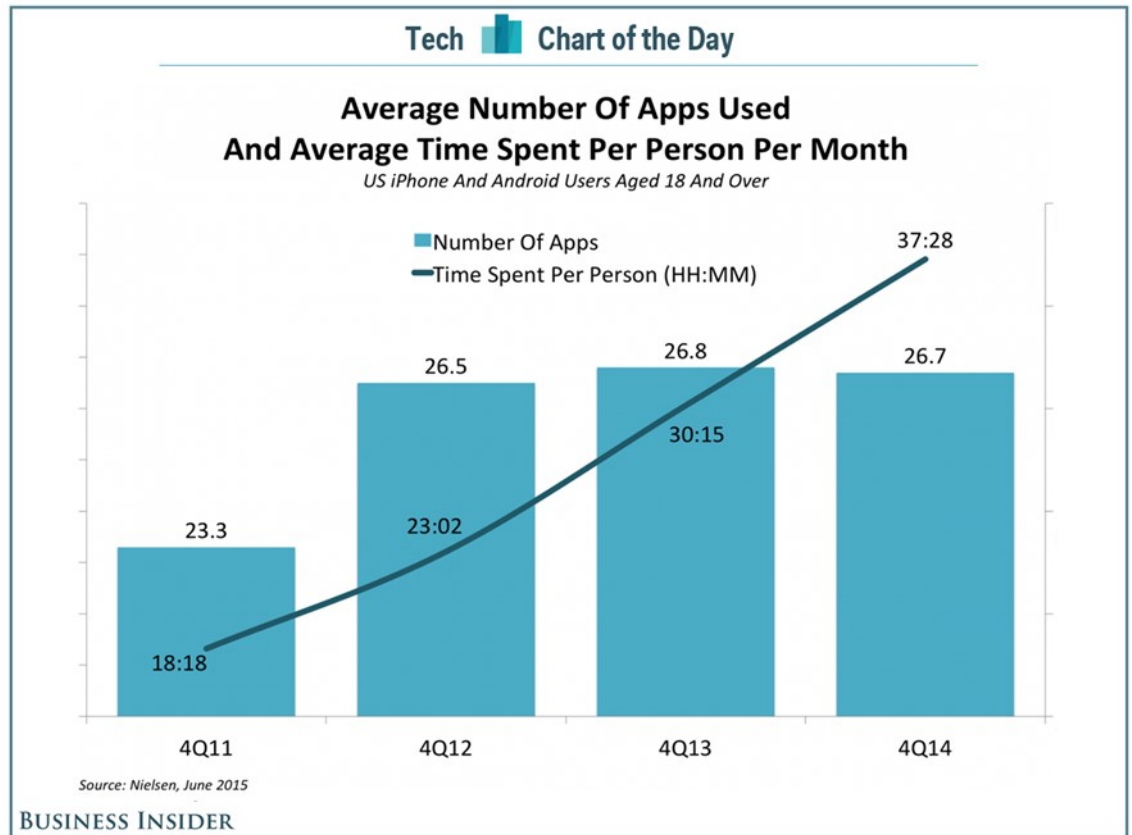
Magenta Advisoryn teettämän Suomen Digimenestyjät –tutkimuksen mukaan suomalaisyritykset ovat viimeisen kahden vuoden aikana tehneet selkeitä parannuksia kyvyssään palvella asiakkaita digitaalisia kanavia hyödyntäen. Muutokset näkyvät yritysten verkkosivujen laadussa, mobiilipalvelujen monipuolisuudessa ja asiakastoiminnallisuuksien lisääntymisenä sähköisissä kanavissa. Merkittävin muutos vuoteen 2014 on tapahtunut mobiilissa. Yhä useammalla yrityksellä on hyvin mobiililaitteiden näyttökokoja tukevat verkkosivut ja yritykset ovat parantaneet mobiilisovelluksia vastaamaan paremmin asiakkaitten tarpeisiin. (Magenta Advisory 2015, 6.)

Googlen mobiilihakujen määrä yli kaksinkertaistui Suomessa vuosina 2013-2014. Nyt mobiilihakujen osuus on jo yli kolmannes kaikista matkailuun liittyvistä hauista ja matkailuaiheiset haut ovatkin yksi mobiilihakujen suosituimmista aihealueista. Haasteeksi on muodostunut vapaa-ajan matkustajien huonot kokemukset (83 %) matkailualan mobiilisivustoista. Matkapuhelinta käytetään ensisijaisesti tiedon etsintään ja jakamiseen ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Kuluttajista 67 % on etsinyt tietoa matkoista matkapuhelimella, 29 % tarkistanut varauksiaan matkapuhelimella ja 25 % varannut majoituksen puhelimella (Amadeus). (TEM julkaisuja 69/2015.)

Matkapuhelimia käytetään erityisesti, kun haetaan tietoa lähellä olevista palveluista. Tutkimusten mukaan jopa 95 % hauista tehdään lähellä palveluntarjoajaa. TripAdvisorin teettämän selvityksen mukaan 60 % yhdysvaltalaisista älypuhelimien käyttäjistä on ladannut ja käyttänyt matkailuun liittyvää sovellusta. Sovellusten määrä kasvaa huimasti, esimerkiksi vuonna 2014 Applen App Storesta löytyi 61600 matkailusovellusta ja Google Play kaupassa oli 64 100 matkailusovellusta (Applift data). Huomioitavaa on kuitenkin, että nykyihmisten halukkuus ladata mobiililaitteisiinsa rinnakkaisia samaan tarkoitettuja sovelluksia ei ole suurta. Kun yksi digitaalinen palvelu on onnistunut hankkimaan suositun aseman, sitä on vaikea muiden kilpailevien palveluiden myöhemmin horjuttaa. (TEM julkaisuja 69/2015; Ruokonen 2016, 72.)

Mobiilipalvelut ovat yhä enemmän tiettyyn asiayhteyteen liittyviä ja ne hyödyntävät kerättyä ja asiakkaan itsensä antamaa tilannekohtaista asiakasdataa. Nykyään mobiilisovellukset ymmärtävät esimerkiksi käyttäjänsä sijainnin ja käyttökontekstin erilaisten anturien avulla. Näin ollen asiakas voi saada esimerkiksi älykkään matkaoppaan taskuunsa, josta poimia matkan aikana juuri oikeanlaisia virikkeitä, vinkkejä ja rahanarvoisia etuja. (TEM julkaisuja 69/2015.)

Nielsen Datan mukaan Yhdysvaltalaiset älypuhelinien käyttäjät käyttävät keskimäärin 27 eri sovellusta kuukausittain ja he käyttävät sovellusten käyttöön keskimäärin 36 tuntia kuukaudessa. Kuvio 8. (Kim 2015.)



Kuvio 8. Sovellusten keskimääräinen määrä ja niissä käytetty aika. (Kim 2015)

Yhdysvaltalaisen U.S. Mobile App Report 2016 mukaan 2000-luvulla syntyneet käyttävät puolet ajastaan kymmenen parhaimmaksi katsomansa sovelluksen kanssa. Käytetty aika suosituimpien sovellusten kanssa vähenee mitä iäkkäämpiin ikäluokkiin tullaan. Yli 55-vuotiaat käyttävät 34 prosenttia laiteajastaan kymmenen suosituimman sovelluksen kanssa. Tutkimustulos yllätti tutkijat siinä, että he nuoret käyttävän laveammin eri sovelluksia kuin iäkkäämmät ikäryhmät, mutta silti puolet laitteenkäyttöajasta käytetään kymmenen suosituimman sovelluksen kanssa. (Lalla 2016.)

3.3.2. Digitaalisen kanavan käyttö

Burcherin (2012) mukaan 71 % netissä viihtyvistä kuluttajista olettaa toimialan johtavien brändien olevan aina Googlen hakutulosten kärjessä. Moni fyysisen liiketoiminnan pitkän linjan yrityksistä laiminlyö hakukoneoptimointinsa tai hakukonemainontansa melko pahasti, koska niille ei ole vielä kirkastunut nettihakujen tärkeys. Googlen ensimmäisen ja toisen sivun hakutulosten saamien klikkimäärien ero (CTR click-through rate) on erittäin suuri Advanced Web Ranking – tutkimuksen mukaan (2014). Hakutuloksen kärjessä olevaa linkkiä klikataan tyypillisesti yli 30 %:ssa käynneistä, kun taas hakutulosten toisella sivulla olevaa linkkiä enää

vain noin 4 %. Hakukoneoptimoinnilla on suuri merkitys digitaalisen palvelun kävijävirran aikaansaamiselle ja siten koko verkkoliiketoiminnan kaupallistamisen onnistumiselle. (Ruokonen 2016, 62–63.)

Vuonna 2011 suomalaisella kuluttajalla oli pääsy ainakin biljoonaan nettisivustoon. Facebookissa oli yli 500 miljoonaa käyttäjää. Yhdellä käyttäjällä oli keskimäärin 130 kaveria. Netistä ladatusta musiikista 95 % on ilmaista. Wikipediasta löytyy noin 13 miljoonaa artikkelia 200 eri kielellä. YouTubesta katsotaan joka päivä ainakin miljardi videota ja sinne lisätään joka minuutti 24 tunnin edestä videoita. Twitterillä on sata miljoonaa käyttäjää, jotka lähettävät päivässä 55 miljoonaa twiittiä. Kaikki luvut ovat kasvaneet nolasta viimeisten kymmenen vuoden aikana. (Löytänä & Kortesus 2011, 27.)

Nykyään yrityksillä on nettisivut ja verkkoportaalit, joissa asiakkaita kohdataan. Itsepalvelu on kasvussa. Ennen puhelimessa tai kasvokkain tapahtunut asiakaspalvelu ovat siirtyneet verkkoon, jossa asiakas tekee sen, minkä yritys tarjosi ennen palveluna. Ennen yritykset tarjosivat ja myivät palveluitaan, mutta nyt asiakkaat ostavat niitä. Asiakkaat tekevät ostoksensa siinä kanavassa, kellonaikana ja sillä tavalla kuin heille itselleen sopii. Esimerkkinä lentoliput. Tiedonhaku tuotteista ja palveluista on muuttunut täysin. Kun asiakas pohtii ostopäätöstä, hän hakee tietoa netistä ja usein erityisesti Googlestä. Asiakas saattaa käydä yrityksen kotisivuilla, lukea suosituksia ja kokemuksia eri foorumeilta, keskustelupalstoilta tai suosituspalveluista. (Löytänä & Kortesus 2011, 28–29.)

Digitaalisuuden aikana on kiinnitettävä erityistä huomiota tuotteen tai palvelun käyttökokemukseen. Asiakkaan käyttökokemuksen tulisi olla yksikertainen, intuitiivinen ja palvelun asiakkaaksi sitouttava. Haasteena on usein palvelujen mutkaton toiminta, sillä ihmiset ovat tottuneet isojen maailmanluokan yritysten digipalveluihin, jolloin sekavan tai huonon käyttökokemuksen tarjoaminen ei tuo menestystä. Käyttökokemusta voidaan pitää digitaalisia palveluita tarjoavan yrityksen ainoana brändinä. Käyttökokemus saattaa olla ainut digitaalisessa palvelussa ainoa osa, jonka asiakas palvelua käytettäessä aidosti näkee ja kokee. (Ruokonen 2016, 158; Lehmusvaara 2015.)

Käyttökokemuksen tulisi helppo ja ymmärrettävä. Jos käyttöä on erikseen selitettävä tai tarkennettava, käyttökokemus ei ole hyvä. Aidosti arvoa tuova käyttökokemus sisältää Ruokosen (2016, 159) mukaan ainakin seuraavat asiat:

- Palvelun sisällön ja ominaisuuksien tulee olla hyödyllisiä, ainutlaatuisia ja asiakastarpeeseen sopivia
- Käyttäjän on päästävä nopeasti päämääräänsä ja käytön tulee onnistua ilman erillistä ohjeistusta
- Kuvien, brändin ja sivujen tyylin tulee herättää positiivisuutta, uskottavuutta ja arvostusta
- Sisällön ja ominaisuuksien tulee olla sekä palvelussa, että hakukoneissa helposti löydettävissä

On tärkeää, että käyttäjä- ja asiakaskokemuksen laatu ovat yhtä hyviä kaikilla kuluttajien käyttämällä päätelaitteilla. Tulevaisuudessa mobiililaitteiden käytettävyyksensä kasvaa merkittäväksi osa-alueeksi. Pitkäkestoinen vierailu sivustolla tarkoittaa nykyään usein, ettei asiakas löydä etsimäänsä asiaa. Hän vaihtaa helposti uuden hakutuloksen kautta paremmalle sivustolle, eikä välttämättä enää palaa huonon kokemuksen tuoneelle sivustolle. Oleellista on myös käyttäjäkokemuksen miellyttävyyksensä sekä yrityksen fyysisessä, että digitaalisessa kanavassa. Jos yritys tarjoaa erittäin miellyttävää ja asiakaslähtöistä palvelua kasvokkain, saman tyyppinen palvelukokemus pitäisi pystyä siirtämään myös digitaaliseen kanavaan. (Ruokonen 2016, 159; Lehmusvaara 2015.)

Digitaaliset ratkaisut ovat jostain syystä usein yritysjohton sokea piste eikä niiden todellista merkitystä liiketoiminnalle tai asiakaskokemukselle osata nähdä. Yritysjohton kyky ja halu tunnustaa digitaalisuus ja siitä johtuva toimialan murros ovat ensiarvoisen tärkeitä toiminnan jatkumiselle. Vuosikymmeniä alalla toimineet yritykset eivät ole aina tarpeeksi nöyriä tunnustamaan, että digitalisuuden tuomat piristysruiskeet toimintaan voivat ajan myötä mullistaa koko toimialan. Nöyryyden lisäksi kyse voi olla myös taidon puutteesta reagoida digitaalisuuden mahdollisuuksiin ja uuhkiin tarpeeksi ajoissa ja oikealla tavalla, koska digitaalisen liiketoiminnan kyvykkyyttä ei ole osattu mahdollistaa tarpeeksi ajoissa. Menestyneille brändeille vuosikymmenten aikana rakennettu arvo voi huveta nopeastikin. Digitaalisena aikakautena on uhka, että jopa vahvabrändinen ja vakavarainen yritysikin voi jäädä syrjään, jos ei ottamaan käyttöön digitaalisen liiketoiminnan vaatimia uusia toimintatapoja ja pelisääntöjä. (Ruokonen 2016, 67- 68; Paavola 2016.)

Monessa yrityksessä ollaan sitä mieltä, että digitaaliset ratkaisut ovat liian kalliita, tai ne eivät tuo lisäarvoa liiketoimintaan. Ajatus digitaalisesta asiakaskokemuksesta osana strategiaa voi vaatia kovia ponnistuksia. Tyypillinen selitys on myös, että nykyiset järjestelmät eivät taivu niihin ratkaisuihin, joita haluttaisiin. Selitykset ovat erikoisia siksi, että miksei yritys panostaisi ja tekisi parastaan siellä, missä heidän asiakkaansakin ovat. Panostuksia kivijalkamyymälään pidetään jollain lailla arvokkaampina kuin panostuksia verkkokauppaan, vaikka asiakkaat voivat asioida verkkokaupassa ympäri vuorokauden. Satsaukset uusiin digitaalisiin ratkaisuihin ja olemassa olevien toimintatapojen uudelleen organisointiin tuovat kustannuksia, mutta maksavat itsensä pitkällä aikavälillä moninkertaisesti takaisin. (Paavola 2016.)

Digitaalisen liiketoiminnan taitajat luovat asiakaskokemuksesta laadukkaan, riippumatta missä rajapinnassa asiakas toimii. Digitaaliset kanavat eivät ole vain eri vaihtoehtoja, vaan liiketoiminnan ytimessä oleva tapa palvella asiakasta. Siirtymiseen välineestä ja kanavasta toiseen kannattaa panostaa, koska asiakaskokemuksen täytyy siirtyä saumattomasti mobiilista kasvokkain tilanteeseen ja taas takaisin digitaaliseen maailmaan. (Hokkanen 2014.)

Digitaalinen asiakaskokemus on syystäkin digitaalisen toiminnan keskiössä. Asiakastiedon kerääminen, sen analysointi ja hyötykäyttö uusien teknologioiden avulla on ensiarvoisen tärkeää. Näin asiakaskokemus muodostuu aidosti asiakkaitten tarpeitten ja lähtökohtien perusteella. Asiakkaista kerätty tieto on tulevaisuudessa arvokasta ja mitä enemmän tietoa on, sitä tehokkaammin ja ketterämmin yritykset pystyvät toimimaan. Siksi nyt täytyisi panostaa siihen, että perustus digitaaliselle liiketoimintamurrokselle olisi kunnossa. Asiakastieto täytyy nostaa keskiöön ja pitää huolta siitä, että data on kuranttia ja kasvavaa. (Hokkanen 2014.)

Asiakaskokemuksen personointi eli henkilökohtaistaminen on tulevaisuudessa merkittävässä roolissa. Henkilökohtaisuus, vuorovaikutus ja asiakkaan odotuksiin vastaaminen edellyttävät tietopohjaista ymmärrystä asiakkaista. Asiakastietoa on saatavilla jo nykyään todella paljon, mutta pelkkä seuranta ja kuuntelu eivät riitä, vaan kerätty tieto täytyy jalostaa ja muokata koko organisaation hyödynnettäväksi. Asiakastiedon hyödyntäminen luo uudenlaisia mahdollisuuksia markkinoinnille ja ylipäättään liiketoiminnalle esimerkiksi johtamisessa, kehittämisessä, myynissä ja markkinoinnissa. Esimerkki henkilökohtaistetusta asiakaskokemuksesta on yksinkertaisimmillaan verkkokauppa, joka muistaa asiakkaan viimeisimmän ostoksen tai tarjoaa asiakkaalle hänen hakemaansa tietoa. Ja aina parempaa on, jos vaihtoehto on voitu toteuttaa optimoitujen ja automatisoitujen prosessien avulla. Sen lisäksi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, automaation lisänä yrityksille syntyy kustannussäästöjä. Suomalaiset yritykset hyödyntävät asiakastietoa vielä varsin vähän. (Lehmusvaara 2015; Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)

3.3.3. Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Asiakaskokemus on luonteeltaan yksilöllinen ja henkilökohtainen. Tunteet ja mielikuvat ovat aina yksilöllisiä. Asiakas on tässä mielessä aina oikeassa, koska hän tulkitsee asiaa omasta näkökulmastaan. Asiakkaan yksilölliseen näkökulmaan vaikuttavat huomattavasti tämän osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Osaamisen merkitys korostuu digitaalisissa palveluissa, koska ne pääsääntöisesti edellyttävät taitoa käyttää teknistä laitetta. 2010-luvulla laitteet ovat yleisesti käytössä ja niiden käyttö on päivittäistä. Silti monesti yliarvioidaan asiakaskunnan tekniset taidot. (Filenius 2015, 25.)

Hinnan vaikutus asiakkaan ostopäätökseen on merkittävä. Hintatietoisuudella tarkoitetaan sitä, miltä hinta vastaanottajasta tuntuu. Se onko 50 euroa tuotteesta tai palvelusta vähän vai paljon, riippuu asiakkaan elämäntilanteesta ja sen hetkisestä varallisuudesta. (Filenius 2015, 25.)

Yksilöllisyyden lisäksi asiakaskokemus on tilannekohtaista. Tunnetila vaihtelee toimenpiteen kiireellisyyden tai tärkeyden mukaan. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen joka päivä ja kaikille asiakkaille tasalaatuisena ja laadukkaana on haastavaa ja miltei mahdotonta. Digitaalisten kanavien yleistymisen ja niiden käytön kasvaminen on tehnyt asiasta entistä haastavampaa. Asiakaskohtaamisten pitäisi olla saman laatuinen niin palvelutiskillä kuin verkkopalveluissakin. Palvelutiskillä

asiakasta palvelee usein kuka tahansa yrityksen työntekijä. Heidän osaamisessa ja ihmissuhdetaidoissa on luonnollisesti eroja. Ja joskus asiakaspalvelijalla on vain huono päivä, mikä heijastuu väistämättä palvelukokemukseen. (Filenius 2015, 26.)

Digitaalisella kanavalla ei ole hyviä ja huonoja päiviä, siinä mielessä kokemus on aina saman laatuinen. Haaste onkin kehittää sellainen digitaalinen palvelukokemus, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja jättää positiivisen mielikuvan. Usein asiakas asioi yrityksen kanssa useammassa eri kanavassa asiakkuuden elinkaaren aikana. Jos hyvän asiakaskokemuksen luominen yhdessä kanavassa on haastavaa, vaikeutuu se merkittävästi, kun pitää hallita useampi kanava yhtä aikaa. Ne yritykset jotka siinä onnistuvat, luovat itselleen kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta. (Filenius 2015, 26.)

Asiakkuuden elinkaaren aikana asiakas voi hyödyntää mitä tahansa palvelukanavaa satunnaisessa järjestyksessä. Seuraavassa kuvassa (Taulukko 3) on esitetty yksi vaihtoehto tyypillisestä ostoprosessista, jossa asiakas etsii ensin tuotetta tai palvelua työasemalla verkossa ja sen löydettyään tekee tilauksen. Myöhemmin asiakas muuttaa tilaustaan puhelinpalvelussa ja tarkistaa toimituksen tilan puhelimestaan. Asiakas noutaa tilauksen myymälästä, jonne myös sen palauttaa. Kuvan palveluprosessi on yrityksen näkökulmasta todella haasteellinen toteutettavaksi. Henkilöstön osaamisen lisäksi yrityksen tietojärjestelmien tulee tarjota ajantasainen tieto jokaisessa palvelukanavassa, jotta asiakkaalle pystytään luomaan saumaton palvelukokemus. Prosessi on kuitenkin erilainen riippuen tuotteesta tai palvelusta ja yritysten olisikin mietittävä juuri heille sopivat kanavat ja toimintamalli. (Filenius 2015, 27.)

Taulukko 3. Kanavat ja ostoprosessi Fileniuksen (2015, 27) mukaan

	Tuotteen etsintä	Tilaaminen	Tilauksen muokkaaminen	Toimituksen seuranta	Tilauksen peruuttaminen	Toimitus	Palautus/peruuttaminen
Myymälä						X	X
Asiakaspalvelu			X				
Verkkokauppa	X	X					
Mobiili				X			

Kaikki käyttäjät ovat yksilöitä. On vaikea suunnitella järjestelmä, joka olisi kaikkien mielestä hyvä. Käytettävyyssuunnittelun ja käytettävyydestaustuksen perusteella on luotu joukko suosituksia ja parhaita käytänteitä, jotka on yleensä hyvä huomioida uutta palvelua tai järjestelmää kehitettäessä. Silti sellaista kaiken kattavaa listaa tai mallia menestykseen ei ole eikä sitä ole mahdollista tehdä. Kuluttaja kuitenkin äänestää helposti jaloillaan kohdatessaan huonoja toteutuksia. Käyttökokemuksesta on tullut tärkeä kilpailutekijä, se on hyvin henkilökohtainen ja se muuttuu ajan myötä. Kun kuluttajat omaksuvat uusia asioita, he ihastuvat niihin ja alkavat

pitää niitä itsestään selvänä. Sen jälkeen vanhat mallit eivät enää toimi. Erinomaisen kokemuksen myötä oletetaan, että kaikki muutkin tekevät automaattisesti samoin. (Filenius 2015, 29.)

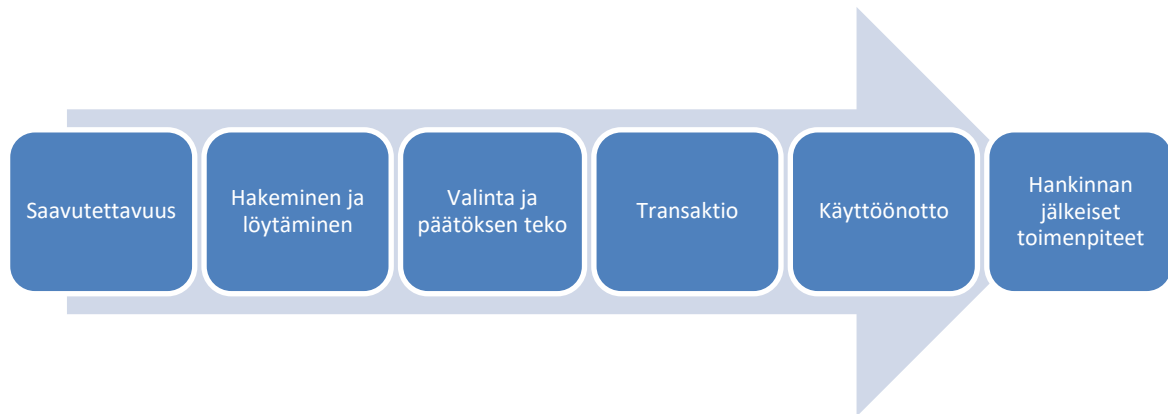
Yksittäisen verkkosivuston design ei voi yksin tuottaa onnistunutta asiakaskokemusta, mutta epäonnistumalla käytettävyydessä se voidaan pilata. Sivuston taustalla on aina yksi tai useampi tietojärjestelmä, joiden dataa tai toimintoja hyödyntämällä sivun sisältö toteutetaan. Tietojärjestelmät on luotu tiettyjä prosesseja varten, ja prosessit taas on kehitetty täyttämään tiettyjä asiakastarpeita. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteuttamista, järjestelmät tulevat prosesseja ja verkkopalvelun käytettävyys viestii asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä. (Filenius 2015, 30.)

Pienet yksityiskohdat ovat usein kriittiset erottautumiskeinot, kun yritysten tuotteet ja palvelut muistuttavat yhä enemmän toisiaan. Digitaalisissa kanavissa kilpailija-analyysi on helppo toteuttaa ja hyvät ideat kopioidaan nopeasti. Kysymys on enää harvoin siitä, mitä palveluja tarjotaan, vaan siitä kuinka niitä tarjotaan. Negatiivisia palvelukokemuksia analysoimalla huomaamme usein, että haasteet ovat olleet pienissä asioissa. Kokonaisuutta katsoessa ne saattavat tuntua vähäpätöisiltä, mutta asiakkaan näkökulmasta niillä on väliä. Kyse voi olla siitä, että tarjoilija ei huomionnut asiakkaita tarpeeksi, laskun saaminen kesti liian kauan, verkkosivusto oli liian sekava tai tarvittavan tiedon löytäminen oli hankalaa. (Filenius 2015, 39–40.)

Hyvä keino pienten asioiden tunnistamiseen on asettua asiakkaan asemaan ja ymmärtää, mitä asioita asiakas pohtii asioidessaan kanssamme. Tässä on usein yritysten sokea piste, ja Filenius (2015, 40) haastaa yritykset ottamaan aidot asiakkaat mukaan tuotekehitykseen. Asiakkaan voi istuttaa verkkopalvelun prototyypin eteen ja pyytää häntä kertomaan arvionsa palvelusta, miten hän sen kokee tai mitä hän ei ymmärrä. Näin yritys saa tietää kuinka asiakas ajattelee. Yrityksen on tietysti muistettava kuunnella vastaukset.

Kun asiakkaan vastaukset on muistettu kuunnella, ne on myös toteutettava. Liian usein vastaukset jäävät puoli tiehen. Syyt voivat olla hyvät ja ymmärrettävät, mutta silloin tehdään tietoinen päätös, että lanseerattavan palvelun tuottama asiakaskokemus ei ole paras mahdollinen. Kyse ei ole useinkaan kuin pienistä yksityiskohdista. (Filenius 2015, 40.)

3.3.4. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa



Kuvio 9. Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessin eri vaiheissa Jiang & Ling (2012) mukaan (Filenius 2015, 78)

Digitaalisuuden ensimmäinen asiakaskokemuksen haaste liittyy saavutettavuuteen. Tietoliikenteen toimivuus on asia, johon palveluyritys ei useinkaan voi mitenkään vaikuttaa. Tietoliikenneyhteyden ollessa poikki tai hidas, asiakas ei pääse yrityksen verkkopalveluun. Tietoliikenneongelmia voi olla joko asiakkaalla, palvelua tarjoavalla yrityksellä tai jossain siinä välillä tunnistamattomassa paikassa. Yrityksen kannattaa varmistaa, että verkkopalvelut tarjotaan sellaisesta teknisestä ympäristöstä, missä katkeamattomasta tietoliikenteestä on huolehdittu ammattimaisesti. On myös syytä huomioda hitaamman verkon kautta asioivat asiakkaat. Kaikilla ei ole valokuituyhteyksiä. Mobiilikäytön kasvaessa huimasti asiakkaat kytkeytyvät palveluun myös mobiiliverkon kautta. Tällöin palvelun toimivuus on kiinni käyttäjän liittymäsopimuksesta ja sen datapaketista, käyttäjän puhelinmallista sekä kyseisen operaattorin kattavuudesta. (Filenius 2015, 80- 81.)

Googlen teettämän tutkimuksen The New Multiscreen World: Understanding Consumer Cross-platform Behaviour 2012 mukaan älypuhelin on usein ensimmäinen laite, jolla aloitetaan tiedonhaku, ostokset tai pankkiasioiden hoito. Esimerkiksi matkaa suunniteltaessa 47 % tutkimukseen vastanneista aloittaa älypuhelimella, näistä 45 % jatkaa tietokoneella ja 3 % tabletilla. (Taulukko 4) Monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että applikaatio tarjoaa paljon elementtejä rikkaan käyttäjäkokemuksen luomiseen. Peppers & Rogers groupin tutkimuksen Enriching the Mobile Customer Experience 2013 mukaan käyttäjät viihtyvät applikaatioissa keskimäärin 9 % pidempään kuin vastaavissa mobiilioptimoiduissa palveluissa. Iso käytännön haaste on, että applikaatio on käyttöjärjestelmäkohtainen, jolloin yrityksen on kehitettävä sellainen vähintään Applen IOS-alustalle ja Googlen Android-alustalle. Mobiilioptimoitu sivusto toimii samalla tavalla kaikissa käyttöjärjestelmissä ja on siltä osin helpommin ylläpidettävä. (Filenius 2015, 81–83.)

Taulukko 4. Google, The New Multiscreen World: Understanding Consumer Cross-platform Behaviour 2012 (Filenius 2015, 81)

	Tiedon etsintä	Netin selailu	Ostosten tekeminen	Matkan suunnittelu	Pankki asiointi	Somen käyttö	Videoiden katselu
Aloittaa älypuhelimella	65 %	63 %	65 %	47 %	59 %	66 %	56 %
Jatkaa pc:llä	60 %	58 %	61 %	45 %	56 %	58 %	48 %
Jatkaa tabletilla	4 %	5 %	4 %	3 %	3 %	8 %	8 %

Asiakkaat etsivät yritysten verkkosivuilta tuotteita yleensä päävalikosta tuotekategorioiden kautta. Kategorioiden määrä vaihtelee suuresti eri toimijoiden välillä. Erään suunnittelusäännön mukaan käyttäjä hahmottaa vain rajallisen määrän vaihtoehtoja kerralla. Näin kullakin kategoriatasolla saisi olla maksimissaan kymmenkunta vaihtoehtoa, mutta tasojakaan ei saisi olla liikaa. Käyttäjän näkökulmasta on tärkeää, että valikot ovat loogisia ja kieleltään ymmärrettäviä. Usein kategoriat noudattelevat yrityksen sisäistä logiikkaa ja jäävät näin asiakkaalle vieraaksi. Yrityksissä olisi mietittävä, mikä on olennaista, millaisin termein asiakas tuotteita kutsuu ja millaiseen kategoriaan ne asiakkaan mielestä loogisesti kuuluvat. Ja mitä asiakkaiden halutaan sivustolla tekevän. (Filenius 2015, 87-88.)

Tuotetiedolla on väliä valinnassa ja päätöksenteossa. Kaikki tarvittava tieto on oltava esillä ja vähintään samat tiedot kuin kilpailijalla. On tiedettävä, mitä asiakas haluaa tietää ja tekstien on oltava asiakkaan kieltä. Terminologian on oltava asiakkaan, ei yrityksen. Olennaiset yksityiskohdat on esitettävä ja tuotteista on oltava kuvia. Tieto on oltava selkeää ja ymmärrettävää, eikä se saa olla ristiriitaista tai vanhaa. Visualisoinneilla voidaan selkeyttää ja korostaa haluttuja asioita. Suosittelu vaikuttaa valintoihin ja päätöksentekoon yhä useammin. Moni matkailunkin verkkokauppa tarjoaa arvostelumahdollisuutta, esimerkiksi TripAdvisor. Ja suuri osa kokemuksista jaetaan sosiaalisessa mediassa. (Filenius 2015, 89-93, 97-98.)

Kun käyttäjä on valintansa tehnyt ja päättynyt haluta meidän palvelumme, jäljellä on konkreettinen vaihe, jossa asiakassuhde konkretisoituu eli ostos, varaus, tilaus tai jokin muu. Lomakkeen täyttö täytyisi olla helppoa ja kätevää, pakollisia tietoja vain ne, jotka todella oikeasti ovat pakollisia. (Filenius 2015, 99-102.)

Prosessinpelko on merkittävä este asioinnille. Se saa käyttäjän jopa poistumaan palvelusta, vaikka hän muutoin olisi halunnut edetä sivustolla. Kyse on tilanteesta, jossa asiakas ei ole enää varma mitä tapahtuu, kun hän jatkaa eteenpäin. Hän ei esimerkiksi tiedä, sitoutuuko hän jo johonkin, jos painaa ”jatka” -painiketta tai missä vaiheessa maksu veloitetaan hänen luottokortiltaan. (Filenius 2015, 103.)

Digitaalisissa palveluissa tuotteen tai palvelun käyttöönotto tapahtuu usein saman tien, jopa välittömästi ostoprosessin jälkeen. Useat yritykset edellyttävät rekisteröitymistä, joka voidaan tehdä yksinkertaisesti tai sitten vaatien jopa luottokorttitietoja. Rekisteröityminen voi olla monivaiheista myös sen takia, että halutaan estää robottien ja hakkereiden pääsy sivuille. (Filenius 2015, 105-109.)

Varsinaisen ostotapahtuman jälkeen yrityksestä ei yleensä kuulu yhtään mitään järjestelmän automaattisesti tuottaman tilausvahvistuksen jälkeen. Tässä vaiheessa olisi tärkeää huomioida asiakasta ja tukea tätä tuotteen tai palvelun käytössä ja pyrkiä sitouttamaan asiakasta brändiin. Lopputuloksena asiakas on halukas ostamaan yritykseltä uudestaan ja ennen kaikkea suosittelemaan yritystä omalle verkostolleen. Kliinisen tilausvahvistuksen lisäksi asiakas on hyvä toivottaa tervetulleeksi. Tervetuloviestiin voi liittää tai linkittää muitakin asioita esimerkiksi tuotteisiin liittyviä ohjeita, videoita, blogeja. Asiakkaalta voi pyytää palautetta ostotapahtumasta, kunhan ajoitus on oikea. Palautetta on hyvä pyytää silloin kun asiakkaalla on jo selkeä kokemus tuotteen käytöstä ja ostotapahtuma vielä muistissa. Asiakasta voi kannustaa tuotearviointien tekemiseen ja houkutella uusintaostoksiin alennuksilla tai houkutella muuten vaan täydennysostoihin. Asiakasta voi kannustaa jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa ja muistuttaa aika ajoin yrityksen olemassaolosta ja kannustaa kanta-asiakkaaksi. (Filenius 2015, 110–114.)

3.3.5. NetOffer-malli

Grönroos (2015, 241-242) on kehittänyt NetOffer-mallin, joka on internettiin tarkoitettu palvelumalli. Siinä palveluajatus perustuu palvelupaketille, joka toimii internetissä ja jonka perusedellytys on toimiva nettisivusto asiakkaan ja yrityksen välillä. Palvelumalli pitää sisällään itse ydinpalvelun ja sen ympärillä olevat mahdollistavat palvelut, tukipalvelut ja käyttöliittymän. Tämän kaiken nivoo yhteen tieto, jolla on ratkaisevan tärkeä merkitys mallin kaikissa kohdissa, kun palveluja tarjotaan internetissä.

Merkittävin ero perinteisen palvelumallin ja NetOffer-mallin välillä on käyttöliittymä, josta riippuvat tarjoaman tekniset ja toiminnalliset ulottuvuudet. Käyttöliittymä pitää sisällään kaikki sähköisen vuorovaikutuksen näkökulmat. Sivustolla pitää olla helppo liikkua ja kaikkien linkkien on oltava selviä ja loogisia. Värien ja grafiikan tulee olla houkuttelevia ja tekstin helppolukuista. Palvelimen tulee olla tarpeeksi nopea. Kaikki nämä seikat liittyvät käyttöliittymän laatuun. Käyttöliittymä on mallissa palvelupaketin osa, koska se myy itse palvelun tai tuotteen. Käyttöliittymän on oltava visuaalisesti miellyttävä ja teknisesti toimiva, koska ulkoisesti mielenkiinnoton ja vaikeaselkoinen sivusto saa asiakkaan helposti siirtymään jollekin toiselle sivustolle. (Grönroos 2015, 342.)

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan palvelun tuottamiseen liittyviä taitoja, tietoja ja kiinnostusta, jotka asiakkaat tuottavat yhdessä yrityksen kanssa. Näistä taidoista, tiedoista ja kiinnostuksesta riippuu, pystyvätkö asiakkaat ostamaan, esittämään kysymyksiä ja valituksia, vastaanottamaan

vastauksia, käyttämään sivustolla näkyviä linkkejä tai osallistumaan keskusteluryhmiin. Helppo käyttöliittymä, järjestelmä ja palvelupaketin osia koskevat tukitiedot ovat yrityksen keinoja saada asiakkaat osallistumaan. Asiakkaan osallistuminen on sekä yhdessä tuotettava toiminto, että yhdessä tuotettava ratkaisu asiakkaan arvonluontiprosessiin. (Grönroos 2015, 242-243.)

Internetissä saavutettavuus ja vuorovaikutus edellyttävät viestintää ja vuorovaikutuksesta tulee osa viestintää. Viestintä voi olla kaksisuuntaista, kuten sähköpostissa. Joskus se voi olla yksisuuntaista, esimerkiksi silloin, kun tehdään osto tai annetaan luottokorttitietoja maksua varten. Internet-tarjooman viestintäelementti kuvastaa vuorovaikutusta, jota palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä voi tapahtua. Edistämällä käyttäjäkeskeistä viestintää verkossa toimiva yritys auttaa asiakasta ostamaan ja kuluttamaan tuotteita ja palveluja internetistä. Jos asiakas pystyy osallistumaan täysipainoisesti, viestintä parantaa internet-tarjooman toiminnallista laatua ja asiakas pystyy kokemaan tarjooman teknisen laadun. Näin syntyvät hyvä kokonaislaatu ja arvo. Kun tuotteita ja palveluja ostetaan internetistä, ostot on toimitettava asiakkaalle laatua parantavalla tavalla. Hyväksyttävä laatu tai hyvin toimiva internet-tarjooma eivät enää riitä. (Grönroos 2015, 243.)

3.3.6. Tekniset haasteet

Digitaalisen asiakaskokemuksen näkökulmasta käyttäjästä johtuvat virheet tai järjestelmästä johtuvat tekniset virheet ovat väistämättömiä. ”Error 400” tai ”Error 404 page not Found” ovat ammattilaisille selkeitä, mutta tavalliselle kuluttajalle vieraita. Erityisen harmillisia ovat tekniset englanninkieliset virheviestit palveluissa, joita käyttävät koko kansa. Suurin osa järjestelmistä mahdollistaa virheviestien muokkaamisen suomenkieliseksi tai ylipäätään ymmärrettäviksi. Käyttäjälle voidaan esimerkiksi ladata erilliselle sivulle järjestelmävirheilmoitus, jossa pahoitellaan virhettä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta yksinkertainen korjaustoimenpide on kääntää virheilmoituksen teksti ja lisätä ilmoitukseen asiakaspalvelun yhteystiedot ja esimerkiksi linkki yhteydenottolomakkeeseen. Tärkeintä on, että asiakkaalle annetaan ohje, mitä hänen tulisi tehdä, minne hän voi olla yhteydessä ja mistä olisi apua saatavissa. (Filenius 2015, 116–118.)

Yksi vaihtoehto on ottaa käyttöön chat-palvelu joka auttaa asiakkaita reaaliajassa. Chatillä on helppo puuttua asioiden kulkuun silloin, kun tilastojen mukaan suurin osa asiakkaista jättää ostoprosessin kesken. Jumituksiin ja virheilmoituksiin voi luoda keskustelunavaussäännön, jolloin chat-keskustelu aukeaa vaikeuksia kohdanneelle asiakkaalle automaattisesti. (Rämänen 2016.)

Käyttäjä törmää aika ajoin tilanteisiin, joissa järjestelmä toimii oikein, mutta tästä huolimatta käyttäjä ei syystä tai toisesta onnistu tekemään haluamaansa asiaa loppuun asti. Näiden tilanteiden korjaaminen on usein hankalaa, sillä kun asiakkaat ottavat yhteyttä asiakaspalveluun, ja vaikka asiakaspalvelu ratkaisisi ongelman, he eivät välttämättä raportoi asiaa

eteenpäin. Näin ongelmasta tulee businesslogiikkaan liittyvä haaste, joissa perinteisiä prosesseja viedään digitaaliseen ympäristöön, mutta ei ole loppuun asti mietitty, miten asiat lopulta näyttäytyvät asiakkaalle. (Filenius 2015, 118.)

Palvelujen suunnittelu tulisi perustua siihen, mikä on asiakkaalle olennaista. Ratkaisut löytyvät, kun asioita pohditaan asiakkaan näkökulmasta eikä organisaation. Huomio tulisi kiinnittää niihin asioihin, joilla asiakas saa suoritettua haluamansa tehtävän ja niihin, mitkä tukevat ja mahdollistavat päätoiminnot. On mietittävä, mitä asiakas tekee, jos hän kohtaa ongelmia. Pienet, mutta tarkkaan mietityt kompromissit prosessissa voivat helpottaa huomattavasti asiakkaan polkua. Tulokset ovat havaittavissa välittömästi palvelun konversiossa. Iso osa tilausprosessin ongelmista liittyy rekisteröitymisiin ja sivustolle kirjautumiseen, hinnoitteluvirheisiin, alekoodien toimimattomuuteen ja epätietoisuuteen toimitusajoista ja toimituspaikoista. (Filenius 2015, 119; Rämänen 2016.)

Web-analytiikan avulla voidaan näyttää, miltä palvelun sivulta poistuma on suurin, eli sen avulla voidaan tunnistaa palvelun heikot kohdat. Vaikka web-analytiikka kertoo, mitä on tapahtunut, se ei vastaa, miksi näin on tapahtunut. Kun asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun kohdatessaan ongelman, hän ei välttämättä osaa kertoa tarpeeksi selvästi, mitä oli juuri ollut tekemässä ja mitä sitten tapahtui, eikä asiakaspalveluja osaa välttämättä kysyä oikeita kysymyksiä. Lopputulema voi olla, että asiakaspalvelija yrittää selittää IT-tukeen ongelmaa, jota ei itsekään täysin ole hahmottanut. (Filenius 2015, 136.)

Halu ja tarve hahmottaa asiakkaan käyttäytymistä verkkopalvelussa on saanut kehittämään ratkaisuja, joilla asiakkaan istuntoon päästään myöhemmin kiinni ja nähdään istunto niin kuin asiakas on sen nähnyt. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaan istunto nauhoitetaan jokaista yksityiskohtaa myöten ja sitä voidaan tutkia kuin videota. Asiakasistunnon toistamiseen pyrkiviä järjestelmiä markkinoilla on ainakin kolme: IBM Tealeaf, Userreplay ja Clicktale. Tealeaf-järjestelmän avulla asiakaspalvelija voi nähdä saman näkymän kuin asiakaskin. Jos asiakas on kirjautunut järjestelmään, asiakaspalvelija löytää istunnon käyttäjänimellä. Kirjautumattoman käyttäjän kohdalla asiakaspalvelija voi pyytää asiakasta kirjoittamaan jonkin epätyypillisen sanan hakukenttään kuten ”höpölöpö”. Tuota sanaa käyttäen asiakaspalvelija löytää kyseisen istunnon järjestelmästä. Kun asiakaspalvelija näkee asiakkaan näkymän, hän voi auttaa asiakasta etenemään sivustolla ja ohjaamaan ongelmien ohi. Jos taas on selkeä virhetilanne, jota ei pystytä ohittamaan, asiakaspalvelija voi lähettää IT-tuelle linkin kyseiseen istuntoon, ja IT-tuessa voidaan katsoa istuntoa videona ja nähdä mitä on tapahtunut ja päästä ongelmaan käsiksi. Tealeaf on järjestelmä, jonka avulla voidaan reaaliajassa havaita asiakkaiden haaste tai ongelma palvelussa ja reagoida siihen heti halutulla tavalla. (Filenius 2015, 136, 158-160.)

Esimerkiksi kansainvälinen varaupalvelu Hotels.com kerää aktiivisesti asiakaspalautetta verkkopalvelunsa käyttäjiltä. Palautteen analysoinnissa he yhdistävät analytiikkaa ja digitaalisen asiakaskokemuksen reaaliaikaista

seurantaa. Näin he pystyvät näkemään asiakkaiden verkkopalvelussa tekemät toimenpiteet jälkikäteen toistettuna näyttö kerrallaan. Negatiivista asiakaspalautetta saadessaan he arvioivat asiakkaan käyttäjäkokemuksen ja pystyvät siten paremmin ymmärtämään, mistä oli kysymys. Tarvittaessa he pystyvät korjaamaan asian nopeasti. Samankaltaista analytiikkaa käyttää hyödykseen Netflights.com, jossa järjestelmä hälyttää asiakaspalveluun, kun asiakkaan ostoskori ylittää tietyn arvon ja ostos jää kesken ostoprosessin loppuvaiheessa. Asiakaspalvelu on välittömästi yhteydessä asiakkaaseen ja auttaa varauksen viimeistelyssä. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen asiakaspalvelun kautta tapahtuvien varausten määrä kasvoi 340 %. (TEM julkaisu 69/2015, 29.)

3.4. Ikäihmiset asiakasryhmänä

Asiakkaat ovat keskenään erilaisia, heillä on erilaiset elämäntilanteet, erilaisia motiiveja ja erilaisia tarpeita kokemuksille. Niinpä yksi keskeisimmistä asiakaskokemuksen johtamisen kohteista ovat juuri ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. Segmentointi eli asiakkaitten ryhmittely keskenään samankaltaisiin, mutta toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin on avain erilaisten kokemusten luomisessa. Jotta voi luoda personoituja kokemuksia, täytyy tuntea omat asiakkaat paremmin ja tietää myös heidän elintyylistään ja arvoistaan. Lifestyle-segmentoimiin idea on, että asiakkaat segmentoidaan heidän tilanteensa, elämäntyylinsä, arvojensa, persoonansa ja konkreettisimmillaan mielipiteidensä perusteella. (Löytänä & Korteso 2011, 128-129, 133-134.)

3.4.1. Ikäjakama

Ikäihmiset ovat maailmanlaajuisesti nopeinten kasvava väestöryhmä. Ikäihmisten osuus maailman väestöstä on noussut samalla kun nuorten suhteellinen osuus on vähentynyt. Viimeisen puolen vuosisadan aikana lasten (0-14 vuotiaiden) osuus on laskenut noin kolmanneksen. Seuraavan 50 vuoden aikana lasten osuuden ennustetaan laskevan kolmasosan niin, että vuoteen 2050 mennessä 60- vuotiaiden tai vanhempien osuus väestöstä maailmanlaajuisesti on sama kuin alle 15-vuotiaiden. Kehittyneissä maissa ikäihmisten osuus ylittää jo lasten lukumäärän ja vuoteen 2050 mennessä heidän osuutensa on tuplaantunut. (United Nations n.d.,15; WHO 2012.)

Vuoteen 2050 mennessä vanhimman väestön ennustetaan olevan Espanjassa, jossa joka toisen henkilön ennustetaan olevan vähintään 55-vuotias. Seuraavina tulevat Slovenia, Italia ja Itävalta, joissa keskimääräinen ikä on noin 54-vuotta. Listan seuraavissa kolmessatoista maassa tai alueessa, kaikki lähinnä Euroopasta, yli 50-vuotiaiden määrä on hallitseva. Vastaavasti maailman nuorin (alle 25-vuotiaat) väestö on Afrikassa. (United Nations n.d.,17.)

Merkittävä piirre globaalissa väestön ikääntymisessä on ikääntyvissä itsessään. Useimmissa kansoissa, riippumatta maantieteellisestä sijainnista tai kehitysvaiheesta, 80-vuotiaiden tai vanhempien ryhmä kasvaa nopeammin kuin mikään muu väestösegmentti. Maailmanlaajuisesti 80-

vuotiaiden keskimääräinen kasvuvauhti on kaksinkertainen 60-vuotiaisiin nähden. 80-vuotiaat tai vanhemmat ovat nyt reilun yhden prosentin koko maailman väestöstä. Heidän osuutensa arvioidaan kasvavan lähes nelinkertaiseksi eli 379 miljoonaa seuraavan 50-vuoden aikana. (United Nations n.d.,23.) Vastaavasti maailmassa ennustetaan olevan kaksi miljardia yli 60-vuotiaista ihmistä eli lähes joka neljäs (WHO 2012).

Tällä hetkellä kuudessa maassa asuu 54 % 80-vuotiaista tai vanhemmista. Maat ovat Kiina, Yhdysvallat, Intia, Japani, Saksa ja Venäjä. Väestön ikääntymistä on eniten vähemmän kehittyneemmissä maissa ja vuoteen 2050 mennessä 80 % maailman ikääntyneistä ihmisistä asuu näissä maissa. Ennusteiden mukaan vuonna 2050 väestöltään iäkkäimmät maat ovat Kiina, Intia, Yhdysvallat, Japani, Brasilia ja Indonesia. Niissä arvioidaan olevan 57 % kaikista 80-vuotiaista ja vanhemmista. Ruotsissa 80-vuotiaita tai vanhempia on jo nyt viisi prosenttia väestöstä. (United Nations n.d.,23-24; WHO 2012.)

3.4.2. Erityispiirteet

Vanhetessaan ihmiset ovat alttiimpia sairauksille, masentuvat herkemmin ja monet kokevat yksinäisyyttä ja köyhyyttä. Internetin ja matkapuhelinten avulla voidaan parantaa yhteydenpitomahdollisuuksia ja teknologian avulla voidaan parantaa ja tukea fyysistä terveyttä ja itsenäisyyttä. (WHO 2012.)

Ikäihmisten määrällinen kasvu vaikuttaa matkailuun ja erityisesti ikäihmisten matkailuun. Tällä hetkellä trendinä ovat muun muassa ikäihmisten kasvava määrä. On ennustettu, että vuoteen 2025 mennessä yli 60 vuotiaita on 1,2 miljardia. Ikäihmisten tulotaso on noussut länsimaissa, mutta sen tulevaisuutta on vaikea ennustaa. 55–64-vuotiaat ovat kaikkein innokkaimpia matkustajia. Terveellisen elämäntyylin merkitys on kasvanut, ja toiveet lääkinnällisiin ja hyvinvointituotteisiin. Suurimmat hyödyt tulevat kaupunkien hyvinvointisektorille. (van der Steina 2014, 2.)

Nykyisistä ikäihmisistä 65-75 -vuotiaat ovat ensimmäinen ikäihmisten sukupolvi, joka on pystynyt hyväksikäyttämään viestintätekniikkaa korkealla iällä. 75-90 -vuotiaista vielä iso osa ei ole käyttänyt tietotekniikkaa samalla tavalla hyväkseen esimerkiksi työssään. Ikäihmiset jotka ovat ottaneet teknologian käyttöönsä tuntevat hallinnan tunnetta, tuntevat itsensä rikkaammiksi, vapaammiksi, tietoisemmiksi, nuoremmiksi ja ovat enemmän yhteyksissä muihin esimerkiksi perheenjäseniin, erityisesti perheen nuorimpiin jäseniin, ovat paremmin perillä yhteiskunnan tapahtumista ja kokevat elämänlaatunsa paremmaksi kuin ne, jotka eivät ole ottaneet tekniikkaa käyttöönsä. (Ericsson Consumerlab 2014, 3-5.)

Viestintätekniologian käyttö yhdistää sukupolvia uudella tavalla. Lapset ja lapsenlapset voivat jakaa teknologiset taitonsa, opettaa ja olla tukemassa vanhempiaan ja sukulaisiaan luomalla yhteistä maaperää suhteelleen. Yksi suurimmista uuden viestintätekniikan käyttöönoton vaikuttajista ovat lapset ja lapsenlapset. (Ericsson Consumerlab 2014, 3.)

65-75 -vuotiaiden keskuudessa tablet-tietokone on suosituin laite. Se on käyttäjäystävällinen ja siinä on iso kosketusnäyttö. Perinteinen tietokone voi olla käyttämättä viikon, mutta tablet ei. Tablet-tietokonetta käytetään lähes kaikkeen: sähköpostien lähettämiseen, viihteeseen, videoiden katsomiseen, Facebookin käyttöön, peleihin, uutisten lukemiseen, ostosten tekoon, netissä surffailuun ja videopuheluihin. Niitä käytetään myös valokuvien katseluun. Tabletteja käytetään myös iltaisin ”kakkostelkkarina”. 31 %:lla Yhdysvaltalaisista 65-75 vuotiaista on älypuhelin tai tablet-tietokone. (Ericsson Consumerlab 2014, 3-5.)

Lapset ja lapsenlapset ovat totuttaneet ikäihmiset tekstiviesteihin, ääniviesteihin ja sähköpostiviesteihin. Ikäihmiset ovat vasta löytämässä videopuhelut. Se on heille täydellinen tapa viestiä, koska käytettävyyys ja mahdollisuudet ovat laajat. (Ericsson Consumerlab 2014, 3.)

3.4.3. Tutkimustuloksia

Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry ja Vanhustyön keskusliitto toteuttivat yhteistyössä KÄKÄTE-projektin (Käyttäjälle kätevä teknologia -projekti) vuosina 2010-2014. Projektissa selvitettiin, miten teknologia voisi toimia ikäihmisten kotona asumisen, hyvän arjen ja vanhustyön tukena. Hankkeen rahoitti Raha-automaattiyhdistys RAY. Osana projektia toteutettiin kyselytutkimus, jossa selvitettiin teknologian käyttöä ja asenteita 75-89 -vuotiailla kotona asuvilla ikäihmisillä. Otos oli poimittu Väestörekisteristä satunnaisotannalla siten, että se edustaa Suomen tämän ikäistä väestöä pois lukien Ahvenanmaan. Tutkimuksessa haastateltiin 802 henkilöä. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna kesällä 2011. (Käkäte n.d.; Intosalmi ym. 2013, 3, 5.)

Omaisten toivotaan usein auttavan ikäihmisiä erilaisissa asioissa, joissa he tarvitsevat apua. Ikäihmisten lähipiiriin kohdistuvien vaatimusten vuoksi tutkimuksessa tiedusteltiin, kuinka monta läheistä sukulaista tai ystävää vastaajalla on, joiden apuun hän voi aina luottaa. Vastaajista 70 % ilmoitti, että heillä on 1–5 läheistä henkilöä. 6 % vastaajista ei ollut yhtäkään läheistä, jonka apuun voisi turvautua. Luvut suhteutettuna koko väestöön voidaan todeta, että Suomessa on tällä hetkellä noin 24 000 ikäihmistä, joilla ei ole yhtään läheistä. (Intosalmi ym. 2013, 7-8.)

Naisilla oli miehiä useammin tilanne, ettei heillä ole yhtään luotettavaa läheistä (7 % ja 3 %). Keskimääräisistä luvuista eroavat alemmat toimihenkilöt, joista joka kymmenes ilmoitti, ettei heillä ole yhtään läheistä, joiden apuun voisi turvautua. Eroja ilmeni myös asumismuodoissa: kerrostalossa asuvista 8 % ilmoitti, ettei heillä ole yhtään läheistä. Omakotitalossa, rivitalossa tai paritalossa asuvien joukossa osuus vaihteli 2 % ja 4 % välillä. Ylempinä toimihenkilöinä toimineiden joukossa (16 %) ja johtavassa asemassa toimineiden (10 %) joukossa oli eniten sellaisia, joilla on yli 10 läheistä avun antajaa. (Intosalmi ym. 2013, 8.)

Kolmannes haastatelluista sai apua arjen toiminnoissa. Teknisten laitteiden käytössä apua sai 22 % vastanneista. Ikäryhmittäiset erot olivat suuret: 75–79 vuoden ikäisistä 43 % sai apua teknisten laitteiden käytössä, kun taas

85–89-vuotiaista vain 8 % sai apua samassa asiassa. Vastaajista 13 % kaipasi apua teknisten laitteiden käytössä, mutta ei ole apua saanut. (Intosalmi ym. 2013, 9.)

Kaikista vastaajista 84 %:lla oli matkapuhelin. Matkapuhelin oli 92 %:lla miehistä ja 80 %:lla naisista. Vanhemmilla haastateltavilla oli harvemmin matkapuhelin käytössään kuin nuoremmilla. 85–89-vuotiaista 36 %:lla ei ollut käytössään matkapuhelinta, mutta vain 7%:lla 75–79-vuotiaista matkapuhelinta ei ollut. (Intosalmi ym. 2013, 11-12.)

Aikaisempi työhistoria näkyy tuloksissa niin, että aikaisemmin johtavassa asemassa olleista 98 %:lla oli matkapuhelin. Työntekijätaustaisilla 80 %:lla oli matkapuhelin. Puolison kanssa asuvista 91 %:lla ja yksinasuvista 78 %:lla oli matkapuhelin. (Intosalmi ym. 2013, 12.)

Haastatelluista ikäihmisistä 23 % oli tietokone käytössään. Nuoremman ikäryhmän edustajissa 30 % oli tietokone käytössään. 80–84-vuotiaista 19 % oli tietokone käytössään ja vanhimmalla ryhmällä 85–89-vuotiailla enää 11 %:lla. (Intosalmi ym. 2013, 13.)

Internet-yhteys oli käytössä 19 % vastanneista, miehistä joka kolmannella ja naisista 12 %. Kahden nuoremman ryhmän osalta internet-yhteys oli lähestulkoon yhtä monelle kuin tietokonekin (26 % ja 15 %). Vanhimmasta ryhmästä vain 6 % ilmoitti internetin käytöstä. Suhteutettuna koko väestöön voidaan todeta, että Suomessa on tällä hetkellä 300 000 yli 75 vuoden ikäistä, joilla ei ole tietokonetta käytössään. (Intosalmi ym. 2013, 14.)

Haastateltujen työtausta ja asuinympäristö näkyivät tietokoneen ja internet-yhteyden olemassaoloon. Johtavassa asemassa olleista 59 %:lla oli tietokone ja 53 %:lla internet-yhteys. Työntekijätaustaisilla tietokone oli 10 %:lla ja internet-yhteys 8 %:lla. Pääkaupunkiseudulla ja Uudellamaalla asuvilla tietokone oli käytössä reilulla kolmanneksella ja maaseutumaisesti asuvilla 14 %. (Intosalmi ym. 2013, 14.)

Tutkimuksen perusteella läheisten määrä vaikuttaa tietokoneen ja internetin käyttöön. 1–2 läheistä ilmoittaneilla tietokone tai internet oli käytössä vain harvoin (17 % ja 13 %). Yli 10 läheistä ilmoittaneilla tietokone ja internet olivat käytössä jopa kaksi kertaa useammin (39% ja 35 %). (Intosalmi ym. 2013, 14.)

Harvoin ulkoilevilla oli harvemmin teknologiaa käytössään kuin päivittäin ulkoilevilla. Esimerkiksi internet-yhteys oli harvoin ulkoilevista vain 9 %:lla, mutta päivittäin ulkoilevilla 20 %:lla. (Intosalmi ym. 2013, 14.)

Ne ikäihmiset joilla oli tietokone ja internet käytössään, olivat yleisimmin käyttäneet niitä tiedon hakuun ja tutustuneet erilaisiin asioihin. Tutkimuksen mukaan 75–89-vuotiaista noin 17 % oli käyttänyt internetiä tiedonhakuun. Pankkiasioita oli tietokoneella hoitanut keskimäärin 13 % koko ikäryhmästä, mutta 85–89-vuotiaista vain 2 %. Noin 10 % on pelannut tietokoneella pelejä. Vain harva ikäryhmästä asioi verkkokaupoissa.

Matkoja tai lippuja oli varannut noin 5 % ja 3 % oli tehnyt muita ostoksia. (Intosalmi ym. 2013, 14.)

Miehillä oli tietokone käytössään useammin kuin naisilla. He käyttivät sitä enemmän erilaisten asioiden tekemiseen kuin naiset ja miehet olivat käyttäneet sähköpostia useammin kuin naiset (26 % ja 8 %). Miehet olivat hakenneet tietoa tai tutustuneet uusiin asioihin useammin kuin naiset (28 % ja 11 %). Lisäksi he olivat varanneet matkoja, matkalippuja tai hotelleja useammin kuin naiset (11 % ja 2 %). (Intosalmi ym. 2013, 14-15.)

Tutkimustulosten lopuksi tekijät totesivat, että tämän päivän teknologian mahdollisuuksia ei vielä hyödynnetä niin hyvin kuin olisi mahdollista. Jos päätökset perustuvat väärin oletuksiin, kuten esimerkiksi internetin käytön yleistyvän nopeasti kaikissa ikäryhmissä, iso osa kansalaisia jää palvelujen ulkopuolelle. Vanhimmat ikäryhmät eivät ole samalla tavalla osallisia tietoyhteiskunnan kehityksessä kuin nuoremmat. (Intosalmi ym. 2013, 18.)

Digitaalisten palvelujen tarjonta ja oletus tietotekniikan käytön vaivattomuudesta asioiden hoitamisessa asettaa uusia velvoitteita myös iäkkäiden läheisille. Jos iäkäs henkilö ei itse pysty käyttämään tietokonetta tai sähköisiä palveluja, hän tarvitsee apua ja tällöin yhteiskunnan odotukset kohdistuvat usein läheisiin. Kaikilla ikäihmisillä ei läheisiä kuitenkaan ole, eivätkä he saa tarvitsemaansa apua. Ikäihmisille suunnatun teknologian on oltava helpokäyttöistä ja varmasti toimivaa, muuten se ei tuo turvaa tai helpotusta arkeen. (Intosalmi ym. 2013, 19.)

Tietokoneesta ja internetin tarjoamista mahdollisuuksista etsitään apua juuri niille ikäihmisille, joilla on muun muassa heikoimmat tukiverkostot. Tutkimuksen mukaan teknologiaa on kuitenkin yleisimmin käytössä niillä, jotka ulkoilevat usein, asuvat puolison kanssa ja joilla on eniten luotettavia läheisiä. Teknologiaa, sovelluksia ja laitteita tulisikin suunnitella nykyistä enemmän sellaisille kotona asuville ikäihmisille, joilla ei ole läheisiä tai jotka eivät voi luottaa läheisen apuun. (Intosalmi ym. 2013, 19.)

Sanna Sintonen (2008, 20, 96) on tehnyt väitöskirjatutkimuksen ikäihmisten ICT-taidoista ja kyvyistä käyttää sovelluksia. Tutkimuksessa tutkittiin tietoteknisten valmiuksien lisäksi terveydellisten syiden vaikutuksia sovellusten käyttöön. Tutkimuksessa tutkittiin 55-79 vuotiaita eräältä Etelä-Karjalalaiselta paikkakunnalta ja tutkimus oli osa Welfare city -tutkimusta. Tutkimusryhmästä noin 80 % omisti matkapuhelimen ja noin 23 % naisista omisti pöytätietokoneen ja miehistä noin 38 %.

Naisista 19 % oli erinomaiset käyttötaidot tietokoneelle ja miehistä 22 %. Mutta noin 50 % naisista ei ollut kiinnostusta opetella tietokoneen käyttöä. Miehistä vajaalla 40 % ei ollut kiinnostusta opetella tietokoneen käyttöä. Noin 20 % sekä naisista että miehistä ilmoitti opettelevansa tietokoneen käyttöä. (Sintonen 2008, 96.)

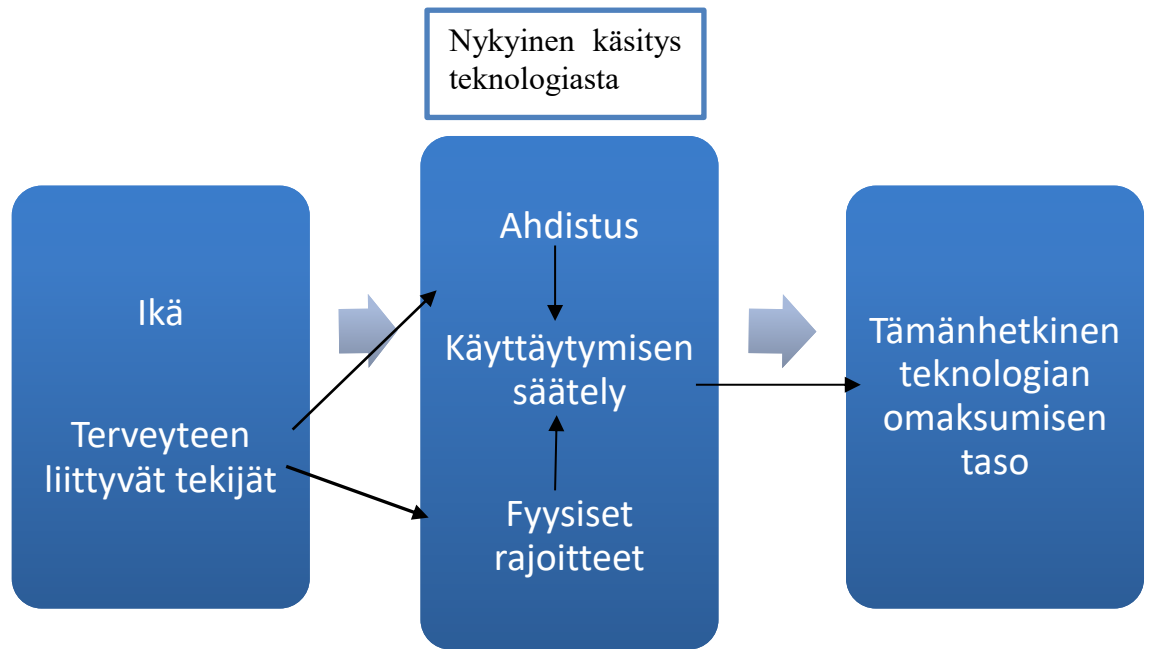
Naisista ja miehistä reilut puolet ilmoitti matkapuhelimen käytön onnistuvan erinomaisesti ja vain noin 10 % ilmoitti, ettei heillä ollut

kiinnostusta matkapuhelimen käyttöön. Noin 30 % sekä naisista että miehistä ilmoitti opettelevansa matkapuhelimen käyttöä. (Sintonen 2008, 96.) Tutkimuksessa todettiin, ettei tuloksissa ilmennyt merkittäviä sukupuoleen liittyviä eroja (Sintonen 2008, 99).

Tutkimuksessa 65 – 74 vuotiasta vain noin 10 % ja 75-79 vuotiaista vain parilla prosentilla oli erinomaiset taidot tietokoneen käyttöön. 70-79 vuotiaista suurin osa ei edes halunnut opetella tietokoneen käyttöä. (Sintonen 2008, 98.)

65-69 vuotiaista reilulla puolella oli erinomaiset taidot matkapuhelimen käyttöön ja vain pari prosenttia ilmoitti, ettei heillä ollut kiinnostusta opetella matkapuhelimen käyttöä. 70-74 vuotiaista vajaalla 40 % oli erinomaiset taidot matkapuhelimen käyttöön ja heistä reilut 20 % ilmoitti, ettei heillä ole kiinnostusta opetella. 75-79 vuotiaista reilulla 20 % oli erinomaiset taidot matkapuhelimen käyttöön ja samoin reilulla 20 % ei ollut kiinnostusta opetella. Tästä ikäryhmästä noin 40 % ilmoitti opettelevansa matkapuhelimen käyttöä. (Sintonen 2008, 98.) Tulosten perusteella ikä on merkittävä eroavaisuuksia tuottava tekijä (Sintonen 2008, 99).

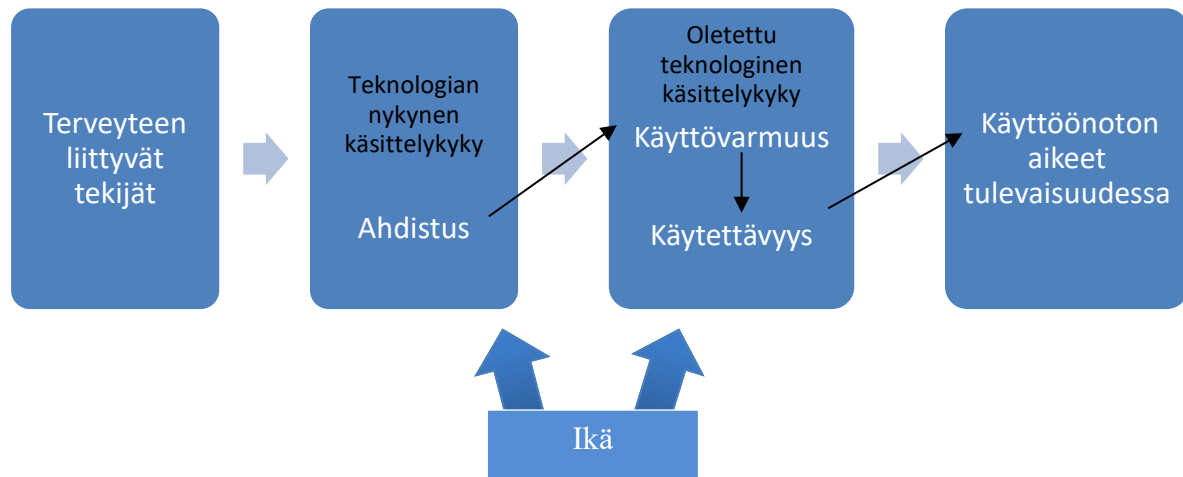
Tutkimuksen mukaan henkilön kokema oma terveydentila liittyi tietokoneen ja matkapuhelimen käyttöön liitettävään ahdistukseen ja fyysisiä rajoitteita tuottavaksi tekijäksi (Kuvio 10). Teknologiahavainnoista suurin käyttäytymisensäätely liittyi ahdistukseen. Koettu terveydentila vaikutti epäsuorasti ahdistuksen kautta. Puhelimen koko oli selittävä tekijä matkapuhelimen käyttötottumuksissa, joihin vaikutti fyysiset rajoitteet. Tietokoneiden ja matkapuhelimien havaitut käyttötottumukset vaikuttivat suoraan teknologioiden käyttöönottoon. Ikä on myös merkittävä tekijä. Ikä yhdessä koetutun terveyden kanssa vaikutti kokemukseen teknologiasta. Terveystekijöiden merkitystä korostaa se, että iällä oli vähäisempi vaikutus suhtautumiseen teknologiaan kuin koetulla terveydentilalla. (Sintonen 2008, 113.)



Kuvio 10. Yhteenveto ikäihmisten teknologian omaksumisesta (Sintonen 2008, 113)

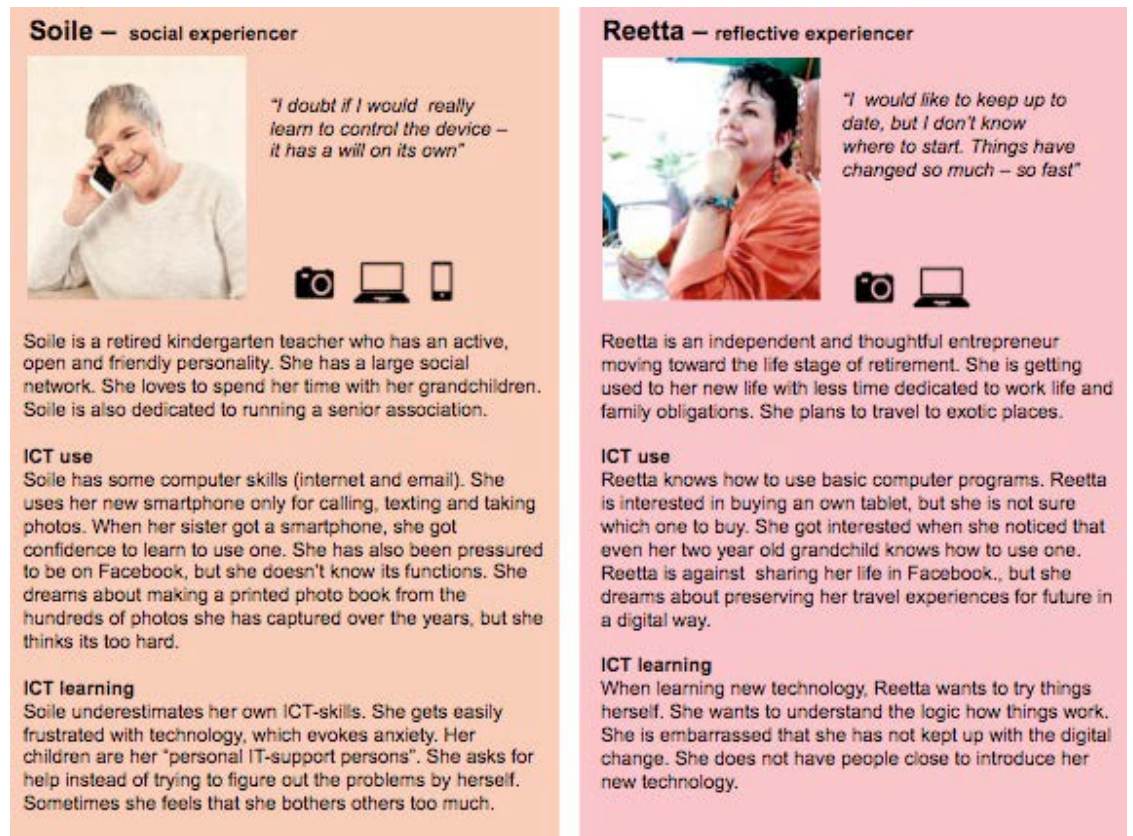
Katsottaessa mobiilipalveluiden käyttöaikeita, tulokset ovat osittain samansuuntaisia kuin nykyinen teknologian käyttö (kuvio 11). Kognitiivinen toimintakyky ja masennus muovasivat teknologian käyttökokemusta koetun terveydentilan kautta, joilla oli merkittävä yhteys teknologian käyttöön liittyvään ahdistukseen. Koetulla käyttäytymisen säätelyllä ei ollut kuitenkaan merkitystä tuleviin käyttöönottoaikaisiin. Nykyisistä teknologian käyttötottumuksista ahdistuksella oli ainoa merkittävä yhteys oletetun palvelun käyttövarmuuteen. Käyttövarmuus vaikutti koetun palvelun hyödyllisyyteen, joka lopulta selitti hyvin palvelun käyttöönottoaikaisista. (Sintonen 2008, 114.)

Tutkimustulokset tukevat oletusta, että terveys on tärkeä tekijä ikääntyvien kulutustottumuksissa. Lisäksi ikä on osoittautunut hyväksi ennustavaksi tekijäksi teknologian käyttötottumuksissa, mutta ei ole yksinään riittävä tekijä. Toisaalta ikä erottelee nuoret ikääntyneistä kuluttajista, mutta vaikuttaa myös siltä, että ikä tekee ikäryhmien välisiä eroja myös iäkkäillä. (Sintonen 2008, 114.)



Kuvio 11. Yhteenveto tulevaisuuden käyttöönottoaikeista (Sintonen 2008, 114)

Laurea ammattikorkeakoulussa järjestettiin vuoden 2015 aikana 59-73 vuotiaalle ikäihmisille kokeiluluontoinen mobiiliteknikoita esittelevän kurssin, jossa luotiin digitaalisia matkatarinoita. Tarkoituksena oli löytää syvällistä ymmärrystä ikäihmisille suunnatun kurssin yksilöllisiin ja asiayhteyteen liittyviin tarpeisiin. Kurssilla olijoita oli haastateltu ja haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään, miten ikäihmiset ikuistavat, tallentavat ja jakavat matkakokemuksia. Kurssilla käytettiin tablettitietokonetta. Haastattelujen perusteella heistä oli muodostettu kolme tyypillistä ”mallihenkilöä”, joista kaksi esiteltiin (kuvio 12). (Jaakola, Ekstöm & Guiland 2015, 1638.)



Kuvio 12. Kaksi tyypillistä ikäihmistä oppijana (Jaakola ym. 2015, 1640)

Mallihenkilöt olivat Soile ”sosiaalinen kokija” ja Reetta ”heijastava kokija”. Molemmille persoonille oli tyypillistä vähäinen luottamus omiin kykyihinsä uutta teknologiaa opittaessa. Erottava tekijä kurssin järjestämisen ja kehittämisen kannalta oli heidän suhtautumisensa tähän vähäiseen luottamukseen omiin kykyihinsä. Soile edustaa oppijoita, jotka oppivat minäkuvan kautta. Reetta uskoo enemmän omaan oppimiskykyynsä, mutta tarvitsee innoitusta. Osa oppijoista kokivat arvostusta ja halusivat jakaa oppimaansa muiden kanssa (Soile persoona). Toiset keskittyivät enemmän itse teknologiaan ja halusivat opastusta vain kurssin alussa (Reetta persoona). Kolmas persoona edusti osallistujia, joilla oli jo hyvät tabletinkäyttötaidot ja korkea itseluottamus tietotekniikan käytössä. (Jaakola ym. 2015, 1638-1639.)

Kurssilla käytettiin seuraavia sovelluksia: Google kartat, Google kääntäjä, sää, kuvienmuokkaus, kuvaohjelmat. Lisäksi esiteltiin useampia tapoja jakaa kokemuksia. Kurssin jälkeen oli selvää, että ikäihmiset tarvitsivat enemmän aikaa ja ohjausta ymmärtääkseen tabletin perustoiminnot. Ohjausta ja tukea he saivat eri muodoissa. Vertaistuellla oli iso merkitys. Kun he huomasivat, että laitetta on vaikea saada oikeasti sekaisin, heille tuli luottamusta kokeilla uusia asioita itsekseen. Aika, kärsivällisyys ja kurssin selkeä rakenne ovat selkeitä kehitysalueita mallia toistettaessa. (Jaakola ym. 2015, 1640-1641.)

Maija Laihon tekemässä lisensiaatintyössä (2011) Helsingin yliopistolle selvitettiin ikäihmistien tietokoneen käyttöä heidän elämässään.

Haastateltavilla oli tietokone käytössään. Tutkimuksessa tuli esille, että niistä haastateltavista, jotka olivat omaksuneet myös internetin käytön, käyttivät sitä matkojen varaamiseen ja maksamiseen, lentolippujen hankkimiseen ja virtuaalimatkailuun. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että tietokonetta käytettiin paljon isovanhempien ja lastenlasten vuorovaikutukseen. Monet kertoivat, että lapsenlapset auttoivat heitä tietokoneongelmissa. Monille merkitsi myös paljon lasten ja lastenlasten osoittama arvostus heidän tietokoneen käyttötaitojaan kohtaan. (Laiho 2011, 152-153, 157.)

Käytettävyysongelmista esille nousi toimimattomat linkit, jotka hidastivat tiedonhakua. Sivustojen epäselvät ja ryhmittelemättömät tekstit ja sivukarttojen puute koettiin hankaliksi. Epäluotettavuutta lisäsivät fontit, joiden kokoa ei voinut muuttaa tai teksti ei erotu taustasta riittävän tarkasti. Haastateltavat olivat tyytymättömiä ammatti-ihmisten tavoitettavuuteen tietokone- tai tietoliikenneongelmissa. Osalle haastateltavista oli syntynyt käsitys, ettei asiakkaan aikaa arvosteta, kun asiakkaita seisotetaan linjoilla tai puhelinvastaajassa kerrottiin, että asiakkaita palvellaan internetissä ja annettiin vain verkkosivujen osoite. (Laiho 2011, 153, 160.)

Laiho (2011, 155) toteaa, että tietokonetta käyttävät ikäihmiset ovat vielä vähemmistönä ikäluokassaan, mutta tietokoneen käyttötaidosta on tullut keskeinen kansalaistaito. Hänen aineistonsa mukaan tietokoneen käyttötaidon hankkiminen sai aikaan vireyttä, itseluottamusta ja tunteen tasa-arvoisuudesta yhteiskunnassa. Moni pelkää syrjäytymistä tai tietopaisiota, koska asiointikäytännöt ovat nopeasti muuttuneet.

Adams, Stubbs ja Woods (2005, 4) ovat tutkineet iäkkäiden aikuisten psykologisia esteitä tietokoneiden ja internetin käytössä. Kun saatavuuteen ja kustannuksiin liittyvät tekijät on käsitelty, jäljelle jää psykologia esteitä. Adams ym. viittaavat aikaisempiin, lähinnä Yhdysvalloissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa on todettu, että iäkkäämmillä on vaikeuksia löytää hyötyä internetin käytöstä. Havaittu hyöty oli yhteydessä informaation laatuun, käytettyyn aikaan ja lähipiirin rohkaisuun. Tutkimukset osoittavat, että käytön helppous vaikuttaa käyttöön epäsuorasti, käytettävyyden kautta. Se vaikuttaa käyttäjien itseluottamukseen rohkaisten kokeilemaan ja siten saavuttamaan hyötyä. Lisäksi nettinavigoinnin monimutkaisuus arkimuistin ja avaruudellisen hahmotuskyvyn kautta. (Adams ym. 2005, 4.)

Tietokoneenkäytön psykologisia esteitä ovat kokemus ja internetin tehokkuus, jossa tehokkuudenpuute voi aiheuttaa ahdistusta koko järjestelmää kohtaan. Muita esteitä ovat ikä ja ohjaus. Ikä vaikuttaa kognitiivisten muutosten kautta kykyyn navigoida netissä ja hidastaa kykyä oppia tietokoneen käyttöä. Tietokoneenkäytön ohjauksella ja opetuksella voidaan lisätä osaamista ja käytön monipuolisuutta, ja siten madaltaa käytön esteitä. (Adams ym. 2005, 5.)

Adams ym. (2005, 13-15) omassa psykologisia esteitä tutkivassa tutkimuksessaan tuli ilmi, että käytön helppous ja navigoinnin yksinkertaisuus tulisi ottaa huomioon verkkosivuja suunniteltaessa. Kokemuksella ja siihen liittyvällä käytön tehokkuudella voidaan madaltaa

käytön esteitä. Kokemuksella ja perheen ja ystävien tuella oli muutenkin iso merkitys. Niillä voidaan vähentää käyttöön liittyvää ahdistusta. Tutkimustuloksessa iällä (ikäryhmät 55-65 vuotta ja 66-75 vuotta) ei ollut merkitystä käyttöön.

Psykologisia esteitä voidaan murtaa yksinkertaisesti ja yhtenäisesti suunnitellulla internetsivustoilla. Aikaisempien ja omien tutkimustensa perusteella Adams ym. (2005, 16) ehdottavat, että nettisivujen suunnittelussa otettaisiin huomioon seuraavat asiat:

- Läpinäkyvä
- Yhtenäinen
- Vastavuoroinen keskusteleva
- Itsestään selvä
- Mukautuva
- Toimiva
- Anteeksiantava
- Joustava
- Informatiivinen ja ajantasainen
- Yhdenmukainen muiden sivustojen ulkoasun kanssa

Näiden kymmenen tekijän mukaan ahdistus internetin käyttöä kohtaan laskee ja käyttö ja tehokkuus nousevat. Nimenomaan iäkkäille tarkoitettut kurssit ja käyttöohjeet alentavat esteitä ja nostavat iäkkäiden internetinkäyttöä helpottavia tekijöitä. Helposti lähestyttävä online-asiakaspalvelu ja virheilmoitusten termien selventäminen ovat hyödyllisiä tehden palvelusta käyttäjäystävällisen ja vähemmän teknisen. Käyttöä lisää myös puhelinpalvelu, joka auttaa ongelmien ilmetessä. Puhelinpalvelu olisi apuna ja tukena myös silloin kun ystävät tai perhe eivät pääse auttamaan. (Adams ym. 2005, 16.)

Atk-kurssille osallistuminen muuttaa asennetta tietokoneita ja niiden käyttöä kohtaan positiivisemmaksi. Tutkimustulokset puoltavat myös näkemystä, että tietokoneenkäytön opettelu parantaa itsetuntoa ja itseluottamusta ja voi siten edistää terveyttä ja aktiivista elämäntapaa. Käsitys siitä, että iäkkäät ihmiset olisivat haluttomia oppimaan tietokoneen käyttöä ei pidä paikkaansa. He ovat halukkaita oppimaan, kunhan pysyvät terveinä ja heillä on riittävä kognitiivinen kyky käyttää laitteita. (González, Paz Ramírez & Viadel 2015, 5.)

3.4.4. Käytännön apua ikäihmisille

Senioriasiantuntija Kalevi Silvennoisen mielestä ikäihmiset tarvitsevat eniten apua palveluiden käyttöönotossa, mutta he eivät kovin aktiivisesti itse hae apua. Ikäihmisten tietotekniikkakoulutukselle olisi tarvetta, ja yhteiskunta voisi sitä tukea. Ne joille liikkuminen on vaikeaa, on tärkeää, että digitaalisuus tuo mahdollisuuden saada palvelut kotikoneelle ja näin tuoda helpotusta asioiden hoitamiseen. Digitaalisuus monipuolistaa yhteydenpitoa ystäviin ja sukulaisiin, sekä tuo kaukaiset ystävät lähemmäs. (DigitalMikkeli 2013.)

Internet ja sosiaalinen media voivat auttaa yksinäisyyteen, mutta ikäihmisten ennakkoluulot tietotekniikka kohtaan voivat olla esteenä oma-aloitteisen perehtymisen. Esimerkiksi Mikkelin Naisvuoren Eläkkeensaajat ry:n jäsenistä vain noin puolet ovat perehtyneet verkkopalveluihin. Naisvuoren Eläkkeensaajat ry:n puheenjohtaja Markku Turkian mielestä suurin syy palveluiden vähäiselle käytölle on ikäihmisten ennakkoluuloisuus. Useat ajattelevat, etteivät osaa, eivätkä enää opi. Tarvitaan konkreettista apua ja vertaistukea tietotekniikkaa jo käyttäviltä senioreilta, että ennakkoluuloista päästään yli. Henkilökohtaisen ohjauksen tarve on lisääntynyt. Ikäihmisten kiinnostusta tietotekniikkaan aliarvioidaan, mutta yhä useammat haluavat oppia perusasioita, kuten sähköpostien ja viestien lähettämisen. Myös pankki- ja eläkeasioita halutaan hoitaa yhä enemmän verkossa. (Mäkipää 2014.)

Mikkelin kansalaisopistossa kursseista vastaava Matti Laitsaari kertoo, että suurin osa atk-kurssien kävijöistä on eläkeikäisiä ja kurssit ovat olleet hyvin suosittuja. Esimerkiksi Kaikki irti Ipadista -kurssilla oli paljon innokkaita osallistujia. Kursseille on selkeästi tarvetta. (Mäkipää 2014.)

Ikäihmisten tietotekniikkayhdistys Enter ry opastaa ja neuvoo eläkkeelle siirtyviä ja jo eläkkeellä olevia tietoteknisissä asioissa. Sivustolta löytyy muun muassa ohjeistusta laitteiden käyttöön ja hankintaan. Pääkaupunkiseudulla on mahdollista saada myös henkilökohtaista opastusta. (Enter ry n.d.) Enter ry:n sivustolta löytyy muun muassa matkailuun liittyvä Markku Ukonahon blogikirjoitus ”Matkailu ja appsit”, jossa kerrotaan mitä ja miten matkailussa voi käyttää mobiilisovelluksia (Ukonaho 2016).

Eläkeliitto ry ja Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry:llä on käynnissä (2013-2017) Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama LähiVerkko -projekti, jossa kehitetään ikäihmisten parissa tapoja osallistua ja olla vuorovaikutuksessa tietotekniikan avulla. Tavoitteena on muun muassa lisätä ikäihmisten tietoteknisiä tietoja ja taitoja. Kehittämistyö tapahtuu erilaisten kokeilujen avulla ja kohderyhmänä ovat yli 65-vuotiaat. (Lähiverkko n.d.)

3.4.5. Ikäihmiset ja matkailu

Maailman matkailujärjestön WTO:n mukaan matkailutrendejä vuoteen 2020 ovat muun muassa iäkkäiden turistien määrän kasvaminen, aktiivisten lomien muuttuminen kokemuseräisiksi lomiksi ja kasvava tarve räätälöityihin matkoihin. (Alén, Domínguez & Losada 2012, 140.)

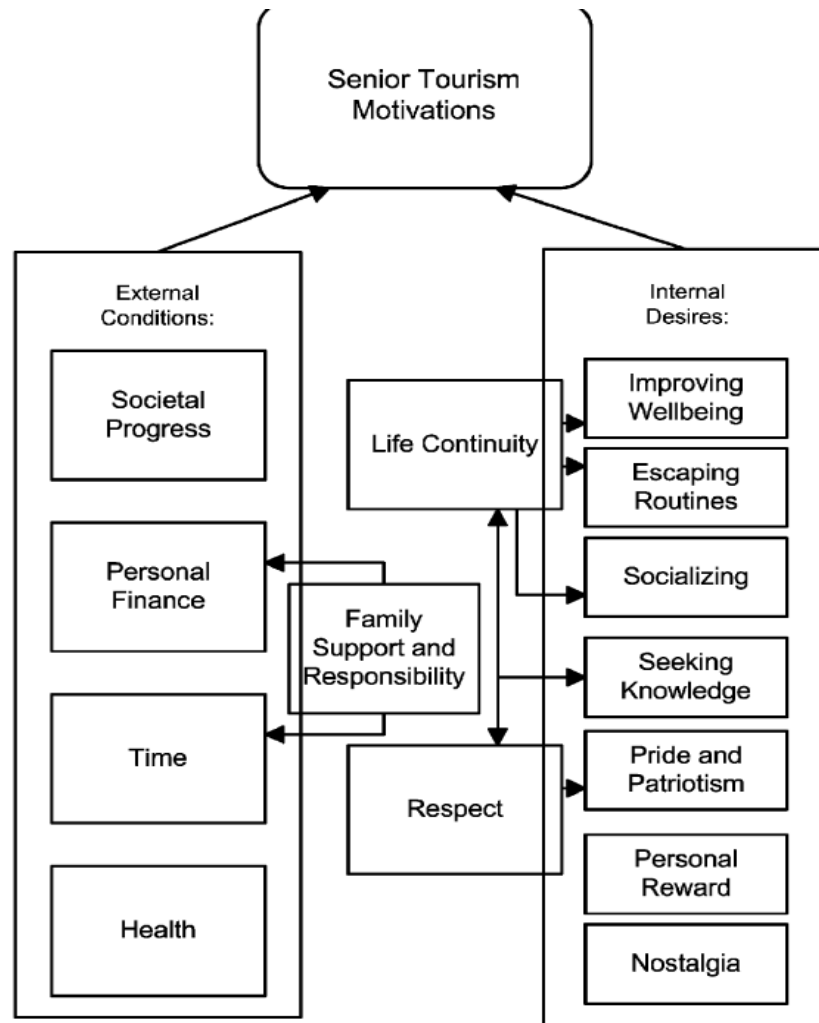
Vaikka ikäihmiset eivät ole olleet aiemmin merkittävä asiakasryhmä matkailussa, heidän merkityksensä kasvaa koko ajan ja heidät on nimetty useissa organisaatioissa asiakasryhmäksi, johon kiinnitetään tulevaisuudessa erityistä huomiota. Esimerkiksi Euroopan komissio aloitti vuonna 2009 Calypso 27 -nimisen hankkeen, jonka tarkoituksena oli lisätä sosiaalista matkailua muun muassa ikäihmisten, nuorten, vammaisten ja vähävaraisten perheiden matkailusaatavuutta. Tällä pyrittiin vähentämään matkailukysynnän kausiluonteisuutta ja ylläpitämään työpaikkoja sesongin ulkopuolellakin. Espanjassa on ollut kansallinen Turismo Senior Europa -

pilottihanke, jonka tarkoituksena oli edistää matkailusesongin toimintaa matalasesongin aikana. Pilottihanke toteutettiin vuosina 2009-2010 ja siinä oli kohderyhmänä vähintään 55 -vuotiaat Euroopan unionin kansalaiset, joilla järjestettiin osittain tuettuja matkoja välisesonkina ja matalasesonkina. (Euroopan parlamentti 2010, Alén ym. 2012, 139,160.)

Institute Infratest Sozialforschung luokittelee ikäihmiset neljään tyyppiin.

- Kovasti työtätekevät ja koti-ihmiset (31 %), jotka ovat itsenäisiä, skeptisiä eivätkä pidä uusista asioista. Henkilökohtainen turvallisuus on hyvin tärkeää. Usein eristäytyvät muista ihmisistä.
- Turvallisuuteen ja yhdessäoloon nojaavat (29 %) ovat kriittisiä, tekevät aktiviteetteja vakavissaan ja kurinalaisesti. He eivät ole spontaaneita.
- Alistuneet ja pidättyväiset (15 %), jotka pitävät puutarhan hoidosta ja kotitöistä. He ovat pessimistiä ja siksi usein yksinäisiä ja pidättyväisiä. Turvallisuus on hyvin tärkeää.
- Aktiiviset ja nuorekkaat ikäihmiset (25 %) ovat aktiivisia vapaa-ajallaan. He ovat kiinnostuneita kulttuurista ja uusista asioista. He ottavat vastuuta. He nauttivat elämästä ja ovat tiedonjanoisia. (van der Steina 2014, 7.)

Kuviossa 13 esitetään Hsu Cai Wong (2006) mukaan ikäihmisten matkustusmotivaattoreita. Ulkoisia motivaattoreita ovat sosiaalinen asema, taloudellinen tilanne, vapaa-aika, terveys ja perheen tuki ja vastuu. Sisäisiä tekijöitä ovat elämän jatkumiseen liittyen hyvinvointi, arjesta irtautuminen, sosiaalisuus, tiedonjano, arvostusta tuova ylpeys ja isänmaallisuus tai henkilökohtainen palkkio sekä muistot. (van der Steina 2014, 11.) Alén ym. (2012, 154-155) ovat löytäneet samanlaisia motivaattoreita omissa tiedonkeruussaan ja tutkimuksissaan.



Kuvio 13. Malli ikäihmisten matkustusmotivaattoreista Hsu, Cai, Wong 2006 mukaan (van der Steina 2014)

Asiakkaina ikäihmiset arvostavat luottamuksellista suhdetta. Empaattista ymmärrystä, he arvostavat kuuntelua, kysymysten esittämistä ja kertomuksia. Ikäihmisiä arvostavassa paikassa on riittävä valaistus, mukavia istuimia, sopiva lämpötila ja rauhallisia ääniä. Tiedon laadulla, palvelulla ja tuotteilla on iso merkitys. (van der Steina 2014, 12.)

Van der Steinan (2014) mukaan ikäihmisten suosituimmat matkailutuotteet ovat terveys ja hyvinvointituotteet, risteilyt, kulttuurimatkat, kiertomatkat, kaupungit ja vaellusretket. Yleisinä vetovoimatekijöinä ovat luonto, turvallisuus, historialliset kohteet, laadukkaat palvelut ja hyvät kulkureitit. Ikäihmiset matkustavat keskimäärin useammin ja ovat pidempään kohteessa. Majoituksen valinnassa vaikuttaa matkustamisen syy, tulotaso ja seura. Suosituimmat majoituskohteet ovat ystävät ja sukulaiset sekä neljän ja viiden tähden hotellit. Matkustustapa riippuu matkustamisen syystä, kohteesta ja etäisyydestä. Oma auto on tärkeä, mutta iäkkäimmillä ikäihmisillä bussi on tärkein väline. Ikäihmiset matkustavat useimmiten kotimaassa. (van der Steina 2014, 13; Hyvärinen 2015.)

Ikäihmisille kannattaa viestiä kohteen turvallisuudesta, esimerkiksi mainostamalla terveystalvelujen saatavuutta. Paikan päällä tärkeitä asioita ovat selkeät ohjeet kohteeseen. Parkkipaikan läheisyys on tärkeää, samoin kylttien näkyvä sijoittelu. Reitti parkkipaikalta sisätiloihin on oltava vaaraton: kunnon valaistus kulkureiteille ja portaisiin, on huomioitava porraskaiteet ja kynnykset kannattaa poistaa. Aulatilassa ja vastaanottotiloissa on oltava tarpeeksi tilaa, että myös pyörätuolilla mahtuu sisään. Yksityisyystarpeet kannattaa huomioida, sillä ikäihmiset arvostavat, ettei heidän asioistaan puhuta kovaan ääneen muiden kuullen. (van der Steina 2014, 14; Hyvärinen 2015.)

Ikäihmisiä ei kannata kutsua ”ikäihmisiksi”, vaan heitä on puhuteltava kuten nuorempiakin. Kaiken viestintämateriaalin tulee olla jäsenneltä, selkeää ja loogista. Faktojen tai tarinoiden kertominen kannattaa. Kuvissa tehoavat toiminnalliset ja elinvoimaiset kuvat, mutta kirkkaita tai räikeitä värejä ei kannata käyttää. Printattu materiaali kannattaa tehdä voimakkailla kontrasteilla kuten valkoinen ja musta, mutta valkoista tekstiä ei kannata laittaa mustalle taustalle. Tekstin kannattaa olla helposti luettava; vähintään 12 tai 14 koon fontti ja käyttää selkeitä perusfontteja kuten Times New Roman, Verdana tai Lucida. Paperia ei kannata täyttää ihan täyteen, vaan valkoista reunatilaa kannattaa jättää osioiden väliin. Lyhyet kappaleet, joissa on noin neljä tai viisi lausetta ovat parhaita. Otsikot ja alaotsikot ja muut huomion kiinnittimet ovat tärkeitä. Lisäksi on muistettava, että ikäihmiset luottavat enemmän painettuun tekstiin kuin televisioon. (van der Steina 2014, 17, 19.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Siihen kuuluu olennaisesti käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai tuotteiden ja palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tyypillisesti siinä luonnostellaan, kehitetään tai otetaan käyttöön uusia ratkaisuja, etsitään parempia vaihtoehtoja tai viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellinen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on tavoitteessa, halutaanko uutta tuottaa uutta teoriaa vai uusia käytännön parannuksia ja ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään projektityön ja kehittämisen osaamista. Kehittämistyötä voidaan raportoida projektiraportin kaltaisella kuvauksella, jossa kerrotaan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työtavat, prosessin eteneminen ja lopputulokset. Usein kuitenkin tutkimuksellinen kehitystyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta johonkin ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Näin siinä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen asioihin ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Kehittämistyölle on luonnollista, että kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä. Alkuperäinen kehittämistehtävä muuttuu tai sitä muokataan prosessin edetessä. Kun aiheeseen on perehdytty huolellisesti ja varmistuttu perimmäisistä

kysymyksistä, varsinainen kehittämiskohde tarkentuu. (Ojasalo ym. 2014, 20, 49, 54.)

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy kuusi eri vaihetta Ojasalon ym. (2014, 24) mukaan.

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen
4. Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmän suunnittelu
5. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa
6. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi

4.1. Tapaustutkimus

Tämän aiheen lähestymistapana on tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimus on tyypillinen lähestymistapa liiketaloustieteessä. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tiedon tuottaminen määritellystä kohteesta. Sitä käytetään lähestymistapana, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation, sen osaston, jonkin ryhmän, kuten asiakasryhmän tilannetta ja ratkaista siinä oleva nykyinen ilmiö tai ongelma ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia ja tietoa ilmiöstä sen todellisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52.)

Tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi ja luodaan kehittämis ehdotuksia tai ratkaisuehdotuksia kyseiseen ongelmaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää, kuinka jonkin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Se vastaa kysymyksiin, miten ja miksi. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52-53.)

4.2. Teemahaastattelu

Menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, joka sopii hyvin kehittämistehtäviin. Haastattelemalla saadaan kerättyä syvälinistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selvittäminen tai syventäminen, mutta myös vaikeiden tai arkojen aiheiden selvittäminen voi onnistua haastattelemalla. (Ojasalo ym. 2009, 40 – 43, 95.)

Haastattelumenetelmiä on useanlaisia. Erot liittyvät siihen miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu, ja miten haastattelijä voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Eri haastattelumenetelmiä on standardoitu lomakehaastattelu, joka sopii tilanteeseen, jossa suurelta joukolta kysytään samat kysymykset. Muita menetelmiä ovat teemahaastattelu,

syvähaastattelu, ryhmähaastattelu, puhelinhaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95–96; Hirsjärvi & Hurme 2001, 64.)

Haastattelu vaatii haastattelijalta huolellista valmistautumista ja aikaa. Haastattelutilanteessa kaksi yleensä toisilleen vierasta ihmistä tapaa haastattelijan aloitteesta ja haastateltava on usein työkiireittensä keskellä. Tilanteeseen liittyvät haasteet on yleensä vain hyväksyttävä ja toivottava, että haastateltava on rehellinen ja molemmat pystyvät keskittymään tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

4.2.1. Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin alueellisten matkailuorganisaatioiden ihmisiä, jotka ovat tekemisissä paikallisten yritysten kanssa. He ovat avainasemassa alueellisen matkailun kehittämisessä, ja heillä on käytännön tietämys alueen matkailuyritysten digitalisoitumisen tilasta ja siihen liittyvistä asenteista, onnistumisista ja haasteista. Haastatteluihin otettiin mukaan viisi edustajaa Hämeen, Tampereen, Turun, Mikkelin ja Jyväskylän alueellisesta matkailuorganisaatiosta. Helsingin ja Lapin matkailu jätettiin tarkoituksella pois haastateltavista, koska heidän edustamansa alue on erityislaatuinen verrattuna muuhun Suomeen.

Ikäihmisten taidoista ja mahdollisuuksista käyttää digitaalisia palveluita haastattelin eri matkailuyritysten asiakasrajapinnassa työskenteleviä ihmisiä. Heillä on käytännön kokemus siitä, miten ikäihmiset selviävät uusissa kanavissa ja heillä on tietoa ja kokemusta mahdollisista haasteista ja kehityskohteista. Henkilöt oli valittu sillä perusteella, että he työskentelevät matkailuyrityksissä, joilla on oma verkossa toimiva varausjärjestelmä tai verkkokauppa. Kolme haastattelua tehtiin matkatoimistossa työskenteleville henkilöille ja kolme majoitusliikkeessä työskenteleville henkilöille.

Kaksi haastattelua tehtiin matkailuyritysten toimintaa suunnitteleville henkilöille. Toisessa yrityksessä oli hetki sitten avattu uusi sähköinen varausjärjestelmä ja toisessa yrityksessä se oli suunnitteilla.

Lisäksi haastateltiin yhtä henkilöä, joka on vastuussa alueellisen matkailutoimiston omista verkkosivuista. Hänellä oli tietämys alueen digitaalisesta painopisteestä ja tulevaisuuden suunnitelmista.

4.2.2. Kysymykset

Jokaiselle haastateltavalle joukolle oli laadittu omat kysymykset. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia ja keskusteluun johdattavia. Valmiissa kysymysrungossa oli tarkoituksella vain muutamia kysymyksiä ja keskustelun edetessä esitettiin lisäkysymyksiä keskusteluun viitaten. Erityisesti tämä korostui alueellisten matkailukeskusten edustajien haastatteluissa, sillä kaikilla alueilla on omanlaisensa lähtötilanne, oma matkailun strategia ja painopisteet. Myös haastateltavien työtehtävät

vaihtelivat, ja se vaikutti keskustelun kulkuun. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.2.3. Haastatteluprosessi

Haastatteluprosessi sisälsi suunnitteluvaiheen, jossa mietittiin esitettävät kysymykset ja valittiin haastateltavat henkilöt. Kysymysvalinnoissa otettiin huomioon tutkimuskysymykset ja aiheen teoria. Yrityksiä ja organisaatioita valitessa otettiin huomioon heidän toimialueensa ja erityisesti se, oliko heillä toiminnassa sähköistä varausjärjestelmää tai verkkokauppaa. Henkilöitä valitessa otettiin huomioon heidän työtehtävänsä yrityksessä tai organisaatiossa ja oletettu tietämys haastateltavasta aiheesta.

Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluna loka-marraskuussa 2016. Haastatteluista ei nauhoitettu, vaikka sitä yleensä suositellaan, jotta tilanteeseen voidaan palata jälkeenpäin. Nauhoitus mahdollistaa tarkan raportoinnin jälkikäteen, toimii tilanteen muistina, tulkinnan apuna ja myöhemmin kuunneltuna haastattelusta voi kuulla uusia näkökulmia (Ojasalo ym. 2009, 95–96). Tässä työssä haastattelut haluttiin pitää enemmän keskusteluluonteisina ja tekijä uskoo haastateltavien parempaan aitouteen ja rehellisyyteen, kuin jos haastattelut olisi nauhoitettu. Haastattelujen kirjaaminen onnistui hyvin, koska haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin jo alussa, että haastattelusta poimitaan lopulliseen työhön asiaan liittyvät pääkohdat.

Välittömästi haastattelun jälkeen haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman tarkasti jatkoanalysointia varten. Aineiston jatkojalostamisessa oli seuraavat vaiheet: aineiston yhteismitallistaminen ja perehtyminen siihen lukemalla, olennaisen sisällön tiivistäminen segmenteiksi, koodaus aineisto- ja teorialähtöisesti ja lopulta aineiston tulkinta. (Ojasalo ym. 2009, 95–96; Kananen 2015, 160, 163, 166–168.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Digitaalisuus

5.1.1. Alueiden digitaalisuus

Kysyttäessä miten hyvin tai huonosti alueella ovat digitaaliset palvelut yrittäjillä käytössä, vastaukset olivat kaikilla samassa linjassa. Suurin osa alueellisten matkailuorganisaatioiden edustajista totesi, että vaihtelua digitaalisten palveluiden käytössä löytyy. Osalla digitaalisia palveluita on jo hyvin käytössä, heillä on näkyvyyttä, monikanavaisuutta ja ylipäättään kiinnostusta ja osaamista palveluiden kehittämiseen. Osa miettii kansainvälisyyttä esimerkiksi verkkosivujensa kielivaihtoehtoja. Osalla digitaalisia palveluita on vähemmän tai ei ollenkaan. Iäkkäät yrittäjät ja pienet yritykset kokevat digitaalisten palveluiden käyttöönoton työläänä ja pohtivat, hyödyttäisivätkö asiaan satsatut panostukset.

Vastauksissa korostui myös alueellisen matkailuorganisaation tarjoama näkyvyys ja palvelut heidän omilla sivuillaan. Valmiiden varausjärjestelmien kuten booking.com tai hotels.com käyttö on myös yleistä. Mobiilit palvelut ovat vasta tulossa.

”Nettisivut löytyvät jo kaikilta, mutta muut asiat vaihtelevat.”

”Toiset ovat paljon pidemmällä kuin toiset.”

”Mobiili verkkokauppa on tulossa, haasteena on, että pitäisi olla erilaisia alustoja eri käyttöliittymille Android, iOS. Hankinta on työn alla.”

5.1.2. Asenteet digitaalisuutta kohtaan

Myös yrittäjien asenteissa digitaalisuutta kohtaan on vaihtelua. Osalla asenne on positiivinen ja nämä yrittäjät ovat kiinnostuneita oppimaan ja satsaamaan digitaalisiin palveluihin. Usein he ovat nuoria yrittäjiä, joskin iäkkäämmätkin ovat tiedostaneet digitaalisuuden tärkeyden, mutta heillä ei ole aina tietoa ja osaamista.

Osalla asenne on kielteinen. Syitä on monia, muun muassa yrittäjän oma korkea ikä, ettei sen takia kannata opetella, koetaan ettei digitaalisuus ole merkittävää oman asiakaskunnan kannalta, järjestelmiä pidetään kalliina, raskaina ja työllistävinä, on epäluuloja järjestelmien toimivuudesta esimerkiksi liittyen rahaliikenteeseen tai että sesonki esimerkiksi saaristossa on niin lyhyt (6-8 viikkoa), ettei nähdä digitaalisuuden tuomaa hyötyä.

Kahdessa vastauksessa korostui alueellisen matkailuorganisaation tarjoama koulutus, jota pidettiin tärkeänä alueen yleisen digitaalisen osaamisen kannalta. Digitaalisuus nähtiin koko alueen urakkana ja toiminnan painopisteenä. Molemmat vastaajat mainitsivat myös, että järjestettyihin koulutuksiin tultiin mielellään ja ne ovat suosittuja.

”Digikoulutukset ovat suosituimpia koulutuksia, mitä järjestämme. Digi on ollut pinnalla 1,5 vuotta. Digikoulutukseen on satsattu rahaa, koska yhtä paljon rahaa menee sitten niiden puutteiden ja virheiden korjaamiseen.”

”Monilla on mielikuva raskaista ja kalliista verkkokaupasta, jonka on työläs perustaa.”

5.1.3. Kokemukset digitaalisuudesta

Keskusteluissa alueellisten matkailuorganisaatioiden edustajien kanssa yrittäjien kokemuksista digitaalisista palveluista, keskustelua herätti erityisesti pettymykset.

Yhteisenä nimittäjänä pettymyksille voisi nimetä osaamisen. Jos oikeanlaista osaamista ei ole ollut itsellä tai edes valitulla yhteistyökumppanilla, pettymyksiä on tullut. Rakennettu järjestelmä ei ole aina toiminut niin kuin olisi haluttu tai ajateltu tai ei ole ollut ymmärrystä mihin järjestelmän pitäisi taipua. Lisäksi pettymyksiä on tullut, jos käyttöönoton jälkeen on vain odoteltu isoja asiakasmääriä ja kassavirtoja ymmärtämättä, että digitaalisuus on vain pohja ja sen päälle pitää tehdä markkinointia ja hakea näkyvyyttä. Toisaalta on voinut käydä niinkin, että prosessi on jäänyt kesken, kun aikaa ja energiaa ei jää markkinointiin ja viestintään.

Majoitustoimintaa harjoittavilla on usein käytössään valmiit varausjärjestelmät kuten booking.com tai hotels.com. Yrittäjiä on kannustettu olemaan näissä mukana, koska siitä saa uuden kanavan ja sivustonpitäjä hoitaa markkinoinnin. Iso osa asiakkaista tulee kuitenkin näiden tunnettujen sivustojen kautta. Osa yrittäjistä ei ole kuitenkaan valmiita maksamaan palvelusta peläten esimerkiksi koko ajan nousevia kustannuksia.

Ne yrittäjät tai yritykset, joilla valittu järjestelmä toimii ja joilla on osaamista ja rahkeita hoitaa markkinointia ja viestintää, ovat olleet tyytyväisiä.

”Ei olla valmiita maksamaan palveluista. Pelätään, että palvelun hinta nousee koko ajan, eikä huomata, että valmiista palvelusta saa uuden kanavan ja he hoitavat markkinoinnin palvelun kautta.”

”Ne pettyvät, jotka eivät osaa käyttää. Kyse on osaamisesta. Olen pettynyt vasaraan, jos en osaa naulata.”

5.1.4. Digitaalisuuden käyttötavat ja kehittäminen

Se onko jokin digitaalisuuden käyttötavoista välttämättömin, riippuu yrityksestä ja yrityksen omasta liiketoiminnasta. Matkailun pk-yritysten digitalisoitumisessa ollaan vielä aika alussa. Yrityksillä on joko jonkinlainen verkkokauppa, oma tai valmisratkaisu tai mobiilisovellus. Meneillään on kuitenkin murrosvaihe. Kokonaisvaltainen matkailupalveluiden ja toimintatapojen kehittäminen digitaalisessa ajassa on vasta alussa. Palvelu on laajempi käsite esimerkiksi nuorille ja he ajattelevat digitaalisuudesta eri tavalla kuin muut. Tulevaisuudessa palvelut muokataan sen mukaan mitä digitaalisuus mahdollistaa. Digitaalisuudelle ei kuitenkaan kannata uhrata kaikkea, se palvelee matkailua muun muassa auttamalla löydettävyydessä, mutta se ei ole itsestään tarkoitus tai ratkaisu kaikkeen. Digitaalisuus tai siitä kieltäytyminen voi olla elämäntyyliä.

Mobiilipalveluita on suunnitteilla ja se on tulevaisuuden asia, joka tulee nousemaan.

”Ei nähdä vielä niitä kaikkia mahdollisuuksia, mitä digitaalisesta maailmasta löytyy.”

”Tulevaisuudessa palvelut muokataan sen mukaan mitä digitaalisuus mahdollistaa.”

5.2. Seniorit

5.2.1. Ikäihmisten kyky käyttää digitaalisia palveluita

Vaikka alueellisten matkailuorganisaatioiden edustajat eivät suoranaisesti hoida asiakaspalvelua ja heillä ei siten ole työnsä puolesta kokemusta ikäihmisten kyvykkyydestä käyttää digitaalisia palveluja, heillä oli kuitenkin selkeä käsitys asiasta.

Osaaminen vaihtelee. Koko ajan vanhemmat pystyvät käyttämään digitaalisia palveluita, ja käsitys on, että perusasiat kuten tiedonhaku onnistuu kyllä. Varaus saatetaan tehdä kuitenkin perinteisten kanavien, esimerkiksi puhelimen kautta. Perinteisiä kanavia korostettiin digitaalisten rinnalla sillä, että ongelmia alkaa varmasti tulemaan, jos asiakaspalvelua ei saa ollenkaan perinteisten kanavien kautta. Kahdessa vastauksessa korostettiin perinteisten kanavien kohdalla myös perinteisiä printtiesitteitä, joita erityisesti vanhempi väestö haluaa. Myös opettelua korostettiin ja huomautettiin, että hyvät digitaaliset palvelut ovat käyttäjäystävällisiä ja yksinkertaisia, jolloin niiden käyttäminen ei ole ongelma, jos perustaidot hallitsee. Ja on monia tapoja käyttää digitaalisia palveluita ja useissa ohjelmissa ja sovelluksissa on käyttöohjeet. Yhteiskunnan digitalisoituessa tähän asiaan on kiinnitettävä huomiota.

Kun taas keskusteltiin asiakasrajapinnassa työskentelevien kanssa ikäihmisten taidoista käyttää digitaalisia palveluita, tuli vastauksia molemmilta laidoilta. Kahden ison hotelliketjujen myyntipalvelussa työskentelevän mielestä ongelmia ei ole, eivätkä ikäihmiset esimerkiksi varmistelee jälkeinpäin tekemiään varauksia. (Tarkkaa tietoa ei ollut varmistellaanko niitä hotellin vastaanottoon.) Käsitys oli, että jos perustaidot ovat hallinnassa, hotellihuoneen pystyy varata. Molemmat mainitsivat myös, että ikäihmiset varaavat huoneen usein puhelimella.

Matkatoimisto ja matkanjärjestäjä liiketoimintaa harjoittavien yritysten asiakaspalveluhenkilöt näkivät haasteita ikäihmisten digitaalisten palvelujen käytössä. Vaikka osalla ikäihmisiä on hyvät taidot, osalla ei ole. Haasteita kuvaa parhaiten heikot atk-aidot ja epävarmuus.

- Heillä on epävarmuutta perusasioissa kuten esimerkiksi vetovalikon käytössä
- pelätään, että tehdään varaus, vaikka vain etsitään tietoja

- ei ymmärretä sanastoa
- arkuutta käytössä
- epäluuloa maksujärjestelmiä kohtaan
- ei uskalleta ottaa laskua sähköpostiin, koska perheessä on ohjeistettu, ettei tiedostoja saa avata
- ei luoteta sähköpostiin välineenä
- ei ole ymmärrystä varausprosessin vaiheista esimerkiksi tilausvahvistus kuuluu tulla sähköpostiin onnistuneen varauksen jälkeen
- ehtojen hyväksyminen on vaikeaa
- sähköisten aikataulujen lukemista ei osata
- varmistellaan jälkikäteen asiakaspalvelusta tehtyjä varauksia
- hakevat jopa atk-opastusta ja ohjausta asiakaspalvelusta

Kaikissa vastauksissa tuli esiin perinteisten kanavien käyttö kuten puhelin ja osassa sähköposti. Puhelimella tehdään usein itse varaukset tai varmistellaan. Esiin tuli myös ikäihmisten tarve jutella jonkun kanssa. Todella vanhat, yli 80 vuotiaat ilmoittavat, etteivät käytä eivätkä enää opettele. Ovat asenteella ”Jos elän, niin tulen”. Osalla on sivuilla ohjeet, miten varaus tehdään.

”Todella vanhat eivät käytä, kun ovat päättäneet, etteivät käytä eivätkä enää opettele. Asenteella jos elän, niin tulen.”

”Jos matka on maksettukin, ja sitten tulee ”error” eikä asiakas saa vahvistusta, ei osata edes kaivata sitä.”

Ikäihmisten jättämistä palautteista ei osattu sanoa mitään konkreettista. Osa ilmoitti, että saavat hyvää palautetta järjestelmästä, ja se tulee mitä todennäköisimmin juuri niiltä, jotka osaavat palvelua käyttää. Huonoa tulee laidasta laitaan, mutta sitä ei keskustelussa yksilöity. Todettiin vain, että niistä välittyy ehkä käyttäjän epävarmuus ja atk-aidot. Ongelmien tullessa osa ottaa puhelimen käteensä ja soittaa ja kertoo palautteensa heti siinä.

”Järjestelmästä tulee hyvää palautetta todennäköisesti niiltä, jotka osaavat käyttää, ja huonoa palautetta laidasta laitaan. Huonossa palautteessa välittyy ehkä käyttäjän epävarmuus ja atk-aidot.”

5.2.2. Digitaalisten palvelujen suunnittelu

Keskusteltaessa tarpeesta ottaa ikäihmisiä huomioon palveluja suunniteltaessa vastauksissa korostui asiakaslähtöisyys, helppokäyttöisyys, asiakaspolun pisteiden huomioiminen ja monikanavaisuus.

Ikäihmiset ovat iso asiakasryhmä ja tulevaisuudessa ikärakenne muuttuu. Vaikka kaikilla yrityksillä oli toive, että asiakkaat varaisivat enemmän

verkosta, kaikilla on olemassa puhelinpalvelu ja yhteyttä voi ottaa myös sähköpostilla. Perinteisillä kanavilla on iso rooli.

Yhdessä haastattelussa keskusteltiin digitaalisuudesta ja matkailusta laajemmin ja haastateltava totesi, että digitaalisuus ei ole itseisarvo eikä hyvän matkailun mitta. Se auttaa löydettävyydessä, mutta lomalla voidaan tietoisesti pitää esimerkiksi ”digipaastoa” eli irtiottoa digistä. Digitaalisuus voi tuoda lomalle lisäarvoa. Sosiaalinen media voi olla osa lomaa, loman jakamista muille ja samalla se on myös markkinointia.

Haastattelujen aikaan yhdessä yrityksessä uusi varausjärjestelmä oli juuri suunnitteilla. Muutos tehdään omasta tarpeesta saada asiakkaita enemmän verkkoon. Järjestelmästä halutaan helppokäyttöinen, asiakasystävällinen ja yksinkertainen. Yrityksen asiakkaista lähes kaikki ovat yli 60-vuotiaita.

Yhdessä yrityksessä uusi varausjärjestelmä oli julkistettu hetki sitten. Tekovaiheessa järjestettiin laadullinen testitilaisuus, jossa asiakkaita oli kahdessa ryhmässä. Toisessa ryhmässä oli yli 65 vuotiaita ja toisessa 20-30 vuotiaita. Testauksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat onnistuivat sivujen käytössä. Yrityksessä käydään asiakaskokemusta viikoittain läpi.

”Uuden järjestelmän tavoitteena on, että asiakkaat saisivat paremmin varattua netistä, ei olisi salasanoja ja se olisi helppo, yksinkertainen ja asiakasystävällinen.”

”Meillä mietitään paljon digitaalisia vaihtoehtoja, somea ja mitä kanavia käytetään. Rinnalla kuitenkin puhelin ja netti ovat ok.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä käyn läpi opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja niihin löydettyt vastaukset perusteluineen, pohdintoineen ja mahdollisine toimenpide-ehdotuksineen. Aivan lopussa on tästä työstä johdettuja ehdotuksia jatkotutkimuksille tai uusille opinnäytetöille.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä on pk-matkailuyritysten digitalisoitumisen tilanne tällä hetkellä?
2. Millä tekijöillä taataan ikäihmisten pysyminen asiakkaina yrityksen digitaalisista palveluista huolimatta?
3. Löytyykö valitusta kohderyhmästä yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella digipalveluiden käyttöä voidaan edesauttaa?

Tutkimuskysymyksistä johdetut alatavoitteet ovat seuraavat:

1. Tarvitsevatko ikäihmiset mitään eri palveluita tai käyttötapoja kuin muut?
 2. Ovatko mahdolliset löydökset sellaisia, että muutkin asiakasryhmät hyötyisivät niistä?
- Mikä on pk-matkailuyritysten digitalisoitumisen tilanne tällä hetkellä?

Digitaalisoitumisen tilanne, asenteet ja toteutunut hyöty on mielestäni oleellista taustatietoa tämän opinnäytetyön aiheelle. Se miten pitkällä digitalisoituminen on, kertoo siitä, miten paljon digitaalisia palveluja on ylipäättään saatavilla. Jos asenteet ja into ovat korkealla, on oletettavaa, että digitaalisia palveluja on hyvin saatavilla, yritykset panostavat niihin ja ovat myös valmiita suunnittelemaan palveluja, joita on kohdistettu koko asiakasjoukolle. Jos taas asenteet eivät ole kovin positiiviset ja digitalisoitumisen hyötyjä ei osata nähdä, on myös oletettavaa, ettei niihin ja erityisesti niiden laatuun jakseta välttämättä satsata. Alueelliset matkailuorganisaatiot ovat pitäneet omalta osaltaan huolta, että pk-yritykset pysyvät kilpailussa mukana. He pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi markkinoinnilla alueen houkuttavuuteen ja hyödyttävät siten kaikkia alueen yrittäjiä. Haastattelujen perusteella alueelliset organisaatiot ovat hyvin perillä ajan trendeistä ja kilpailusta. Tämä on tärkeää, sillä juuri digitalisaatio mahdollistaa myös pienten paikkakuntien ja pienten kohteiden saatavuuden ja näkyvyyden.

Alueellisten matkailuorganisaatioiden edustajien haastatteluissa kävi hyvin ilmi, että pk-matkailuyrittäjien toiminnan digitalisoituminen on käynnistynyt, paikoin hyvinkin laajalti, mutta osa yrityksistä on epäileväisiä tai kiinnostus ja motivaatio uusien toimintatapojen opetteluun puuttuu. Digitalisoituminen on iso juttu ja vaatii opettelua, kiinnostusta ja resursseja. Alueelliset matkailuorganisaatiot ovat mielestäni hienosti ottaneet roolia neuvonnassa, ohjauksessa ja kannustamisessa. Monella alueella järjestettiin koulutusta, autettiin näkyvyydessä ja tarjottiin organisaation ylläpitämää varausjärjestelmää. Keskusteluista välittyi, että alan digitalisoituminen on otettu vakavasti ja alueelliset organisaatiot ovat todella mukana digitalisoitumisessa ja sen eteenpäin viemisessä. TEM:in julkaisussa 69/2015 mainittiin, että matkailualalla tapahtuu paljon digitaalisessa kanavassa, mutta tulokset ovat vielä vaatimattomia. Koulutuksella, neuvonnalla ja yhteistyöllä alueelliset organisaatiot pystyvät auttamaan tulosten paranemisessa ja vahvistamaan digitaalisen toiminnan tehokkuutta.

Alueellisten organisaatioiden edustajat olivat myös hyvin perillä ikäihmisten roolista matkailun asiakkaina ja muuttuvista toimintamalleista. Ikäihmiset matkailevat paljon ja ovat aktiivisia matkailijoita, heitä ei

kannata jättää toiminnan ulkopuolelle. He pystyvät tuomaan tulovirtaa myös sesonkiaikojen ulkopuolella ja siten parantamaan myös työllisyyttä.

Yritysten digitalisoitumisen yleistilanne on kiinnostavaa myös siksi, että vuosi vuodelta ikäihmisten asiakasryhmässä on enemmän niitä henkilöitä, joille erilaisten päätelaitteiden käyttö on luontevaa, heillä on hyvät taidot jo pelkästään työhistorian kautta ja heillä on itseluottamusta käyttää eri sovelluksia ja digitaalisia palveluita. Alan kehityksen ja pk-yritysten kilpailukyvyn puitteissa tämä on merkittävää ja erityisesti huomioitavaa tulevaisuudessa ja palveluja kehitettäessä. Vaikka nyt vanhimmat ikäihmiset käyttävät nyt suhteellisen vähän digitaalisia palveluita, kymmenen vuoden kuluttua tilanne on saman ikäisessä ryhmässä vääjäämättä toinen. Yleisesti digitaalisten palvelujen kehittyessä ja asiakaskokemuksen huomioidessa yhä useampi asiakas pystyy käyttämään digitaalisia palveluja. Myös mobiilipalvelujen, kokemusten jakamisen ja sosiaalisen median vaikutus tulee olemaan koko ajan merkittävämpi yksinkertaisesti ikäryhmän sisäisen muuttumisen vuoksi.

- Millä tekijöillä taataan ikäihmisten pysyminen asiakkaina yrityksen digitaalisista palveluista huolimatta?

Kun pohditaan niitä tekijöitä, millä ikäihmiset saadaan pysymään yritysten asiakkaina digitaalisista palveluista huolimatta, päällimmäiseksi nousee asiakaskokemus. Kun yrityksen toiminnassa on kokonaisvaltaisesti otettu huomioon asiakaskokemus, silloin on tullut huomioiduksi kaikki asiakasryhmät, myös ikäihmiset. Asiakaskokemus on psykologiaa ja yksinkertaisimmillaan kyse on asiakkaan asioinnin ja toimien ymmärtämisestä ja sen ymmärryksen tuomisesta yrityksen toimintaan. Koko palvelun hahmottaminen kosketuspistepolkuna ja jokaisen pisteen analysointi ja arvioiminen asiakkaan näkökulmasta tuottaa tietoa ja ymmärrystä, jonka pohjalle toimintaa voi rakentaa niin, että kaikki asiakkaat tulevat huomioiduksi. Asiakaskokemus lisää myös asiakkaitten uskollisuutta ja siten asiakkuuden elinkaarta pystytään pidentämään. Ikäihmiset arvostavat empaattista ja huomioonottavaa asennetta, joka liittyy vahvasti asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Yksi todiste asiakaskokemuksen toimivuudesta tuli mielestäni ilmi tutkimusosassa, kun asiakasrajapinnassa työskenteleviltä haastateltavilta tiedusteltiin, onko ikäihmisillä vaikeuksia käyttää digitaalisia palveluita. Isojen hotelliketjujen edustajien mielestä heillä ei ollut ongelmia, kun taas pienempien yritysten edustajien mielestä ongelmia oli ja apua tarvittiin. Voidaankin olettaa, että isoilla ketjuilla on ollut varaa ja mahdollisuuksia satsata sivustojen käytettävyyteen ja asiakaskokemukseen, kun pienemmillä yrityksillä näin ei välttämättä ole.

Asiakkaan kosketuspistepolon rakentaminen myös digitaalisille palveluille on ensiarvoisen tärkeää tuomaan informaatiota suunnittelun pohjaksi. Laadullinen testiryhmä ikäihmisistä olisi tässä pistepolon rakentamisessa erittäin järkevää ja suositeltavaa. Tutkimusosassa esiin tullut laadullinen

tutkimusryhmä verkkosivujen käyttöönoton yhteydessä kuvaa juuri tätä asiaa. Haastattelussa yrityksessä sivujen testausta pidettiin hyvänä asiana.

Adams, Stubbs ja Woods toivat esille tutkimuksessaan asioita, jotka helpottaisivat ikäihmisten asiointia verkossa. Tutkimus on psykologinen, eivätkä he puhu asiakaskokemuksesta, mutta perimmäinen idea on lähellä asiakaskokemusta. He nostivat esiin käytön helppouden, navigoinnin yksinkertaisuuden, yhtenäisesti suunnitellun sivuston, jossa olisi huomioitu muun muassa läpinäkyvyys, vastavuoroisuus, asioiden itsestään selvyys ja mukautuvuus. Näihin asioihin on helppo yhtyä ja tutkimusosassa yritys, jossa uudet sivustot olivat tekeillä, painottivat muun muassa näitä asioita.

Ikäihmisten tietoteknisten laitteiden ja sähköisten palvelujen käytön haasteista löytyy huomioitavia asioita. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ja teoriassa tuli esille, että atk-laitteiden käytössä luonnollisesti osaaminen on keskeistä. Nyt ikääntyvä väestö on joutunut opettelemaan tietokoneen käytön aikuisiällä ja oppimiseen on liittynyt ja liittyy monia henkilökohtaisia tekijöitä, kuten työtehtävät, kiinnostus laitteita kohtaan ja oppimista tuleva ympäristö.

Nuorempien sukupolvien tuki ja apu ovat monelle ikäihmiselle tärkeitä taustatekijöitä, joilla on iso merkitys motivaatioon ja innostukseen oppia. Haasteita tulee siinä vaiheessa, jos ikäihminen kokee, ettei hänellä ole luotettavia ihmisiä lähellä. Adams, Stubbs ja Woods nostivat asian esille ja Käkäte tutkimuksessa asiaa selvitettiin laajemmin. Luotettavien läheisten määrä on suomalaisilla ikäihmisillä suhteellisen pieni. Lisäksi vain varsin pieni osa Käkäte-tutkimukseen vastanneista koki saavansa apua teknisten laitteiden kanssa. Tutkimuksen perusteella läheisten määrällä ja taustalla (työ, asuinpaikka, elämäntavat ja sukupuoli) on vaikutusta siihen, onko ikäihmisellä tietokonetta tai internetiä käytössään. Keskimäärin 23 % on atk-laitteita omistuksessa ja vanhimmillä ikäihmisillä enää vain 11 %:lla. Internet yhteys oli keskimäärin vajaalla viidenneksellä. Suhteutettuna koko väestöön Suomessa on noin 300 000 yli 75 -vuotiasta, joilla ei ole tietokonetta käytössään. Tästä voidaan todeta, että digitaalinen kuilu on Suomessa todellinen ja näyttäytyy useilla eri tavoilla. Kuilun kaventamiseksi täytyy yhteiskunnassa tehdä pitkäjänteistä työtä monella eri saralla. Yksittäisen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa asiaan ovat hyvin rajalliset.

Sanna Sintosen tutkimuksessa esille nousseet tekijät ikäihmisten terveydentilan vaikutuksista atk-laitteiden käyttöön ja asenteisiin viittaavat myös siihen, että yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa ikäihmisten atk-laitteiden käyttöön ovat rajalliset. Sintosen tutkimuksessa vahvasti esille noussut ahdistus voi helpottua hyvällä asiakaskokemuksella, mutta en usko sen yksin riittävän. Ahdistus atk-laitteita kohtaan on psykologista ja liittyy epävarmuuteen tai vähäiseen käyttöön, ja sen häivyttäminen vie aikaa. Lähiomaisten tuki ja koulutus saattavat helpottaa tilannetta.

Tutkimusosassa haluttiin selvittää, jättävätkö ikäihmiset palautetta yritysten verkkosivuista tai varausjärjestelmistä. Tällä keskustelulla oli tarkoituksena selvittää, mitkä asiat vaivaavat asiakkaita niin paljon, että he jättävät

palautetta. Palautteiden jättö on myös yleinen tapa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukselle, ja palautteiden sisällöstä voitaisiin tehdä johtopäätöksiä ja yritykset pystyisivät käyttämään niitä toiminnan kehittämiseen ja analysointiin. Tässä tutkimuksessa haastatellut eivät osanneet sanoa järjestelmiin liittyvistä palautteista kovinkaan paljoa. Keskusteluista kävi ilmi, että yritysten saamat palautteet koskevat pääosin itse matkailupalveluita.

- Löytyykö valitusta kohderyhmästä yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella digipalveluiden käyttöä voidaan edesauttaa?

Haettaessa yhteisisä nimittäjiä ikäihmisten digitaalisten palveluiden laajemmalle käytölle, huomio suuntaa jälleen asiakaskokemukseen. Helppokäyttöisyys, asiakaslähtöisyys, selkeys ovat luonnollisesti asioita, joilla digitaalisten palveluiden käyttöä voidaan aina edesauttaa. Näillä tekijöillä voidaan korvata esimerkiksi välttäviä atk-taitoja ja mahdollistetaan usean asiakasryhmän käyttömahdollisuus. Tutkimusosiossa haastatelluista henkilöistä yhden yrityksessä oli suunnitteilla uudet verkkosivut ja toinen yrityksessä ne oli vastikään otettu käyttöön. Molemmissa yrityksissä oli selkeästi mietitty niitä tekijöitä, joilla ikäihmiset pystyisivät paremmin käyttämään palveluja. Suunnitteluvaiheessa tekijöitä mietittiin ja toisessa yrityksessä oli tehty laadullinen testaus sivuston käytettävyydestä.

Marko Filenius nosti esiin prosessinpelon, jota hän piti merkittävänä esteenä digitaaliselle asioinnille. Prosessinpelko liittyy epävarmuuteen tai haasteisiin, jota asiakas kokee asioidessaan palvelussa esimerkiksi tilausta tehdessään tai maksutilanteessa. Prosessinpelko saa myös asiakkaan lähtemään sivustolta pois tai keskeyttämään varauksen teon. Mielestäni prosessinpelko tuli merkittävästi esille asiakasrajapinnassa työskentelevien haastatteluissa. Asiakaspalvelutyötä tekevät kokivat, että ikäihmiset olivat epävarmoja tehdessään varauksia verkkosivuilla, he esimerkiksi varmistelivat varauksiaan tai heillä ei ollut käsitystä prosessin kulusta. Mielestäni prosessinpelko liittyy myös Sintosen tutkimuksessa esille tulleeseen ahdistukseen, jota ikäihmiset kokevat atk-laitteita ja niiden käyttöä kohtaan.

Prosessinpelko on asia, mikä yritysten kannattaisi ottaa tosissaan. Olisi hyvä miettiä, auttaisiko perinteiset kirjalliset ohjeet esimerkiksi varauksen teosta vai pitäisikö ottaa käyttöön chat-palvelu, jolla asiakkaat voisivat matalalla kynnyksellä ottaa yritykseen yhteyttä. Vai olisiko tarpeen ottaa käyttöön webanalytiikkaa, jolla esimerkiksi yrityksen työntekijät pääsevät näkemään asiakkaan istunnon ja sitä kautta auttamaan heitä osto- tai varausprosessissa eteenpäin. Myös Adams, Stubbs ja Woods suosittavat omassa tutkimuksessaan, että yritykset ottaisivat käyttöön online-asiakaspalvelun, muuttamaan virheilmoitukset selkokieleiseksi ja pitämään puhelinpalvelua. Luonnollisesti näiden kaikkien vaihtoehtojen järjestäminen on myös taloudellinen kysymys, jossa hyötyjä ja kustannuksia puntaroidaan.

Monipuolista atk-koulutusta olisi hyvä olla saatavilla ja näin tukea ikäihmisten digitaalisten palvelujen käyttöä. Tämä on asia mihin yritykset liiketoiminnassaan eivät voi niinkään vaikuttaa, vaan asia on enemmänkin yhteiskunnallinen. Kaupungit, kunnat, erilaiset yhdistykset ja esimerkiksi kansalaisopistot järjestävät atk-koulutusta, neuvontaa ja tukea. Hyvä esimerkki on Enter ry, joka järjestää koulutusta, ohjeistaa tarvittaessa myös henkilökohtaista neuvontaa verkunkautta tai toimialueellaan kotikäyntinä. Kaupungit järjestävät resurssien mukaan atk-kursseja. Painetta koko väestön atk-taidoille on, sillä isot julkiset organisaatiot toimivat myös verkossa kuten Verohallinto ja Kansaneläkelaitos. Terveystenhuollon toimintoja ja iso osa pankkipalveluista on verkossa. Digitaalisuus on koko yhteiskuntaan vaikuttava asia ja siten sen vaikutukset näkyvät joka puolella, ei vain tietyillä toimialoilla.

- Tarvitsevatko ikäihmiset mitään eri palveluita tai käyttötapoja kuin muut?

Jos taas mietitään sitä, tarvitsevatko ikäihmiset mitään eri palveluja tai käyttötapoja kuin muut asiakasryhmät, huomiota kannattaa kiinnittää tutkimustuloksissa useasti ilmi tulleisiin perinteisiin kanaviin. Perinteisten kanavien kuten puhelimen merkitystä ei pidä väheksyä. Se on selvästi edelleen paljon käytetty kanava, jota on helppo käyttää ja saavutettavuus on hyvä. Yritysten näkökulmasta puhelinalvelun ylläpitäminen tuo toki kustannuksia, mutta sen olemassaolo on edelleen välttämätön ja moni asia hoituu nopeasti ja asiakasta tyydyttävästi puhelimen avulla. Puhelimen välityksellä voidaan luoda henkilökohtaisuutta paljon helpommin kuin verkönvälityksellä. Henkilökohtaisuuden lisääminen luo asiakastytyvääisyyttä ja sillä voidaan paikata pieniä virheitä tai harmejia, joita mahdollisesti on tullut vastaan.

Henkilökohtaisuus ja aitous ovat myös asioita, joilla yritykset voivat erottautua ja pärjätä kilpailussa. Monesti ne ovatkin pienten, esimerkiksi perheyriyten valttikortteja isoja yrityksiä ja ketjuja vastaan. Voidaan myös kysyä, onko kaiken pakko olla digitaalista ja paljonko se tuo lisäarvoa silloin, kun konsepti on aito, oma ja toiminnan luonteeseen liittyy henkilökohtaisuus ja aidot kohtaamiset, esimerkiksi ravintoloissa, kahviloissa tai hyvinvointipalveluissa. Digitaalisuus voi olla myös osa niitä liiketoiminnan osa-alueita, jotka eivät näy asiakkaalle.

Oman asiakaskunnan ja oman liiketoiminnan syvällinen tunteminen vaikuttaa niihin ratkaisuihin, joita yritykset tekevät miettiessään kanavavalintoja ja toiminnan digitalisoimista tai pitämistä toimintaa nykyisellään. Muun muassa asiakaskunnan ikärakenne, tyyli, liiketoiminnan laajuus ja kansainvälisyys vaikuttavat ratkaisuihin. Taloudelliset tekijät ovat luonnollisesti merkittäviä, mutta niitä ei ole käsitelty tässä opinnäytetyössä.

Eri käyttötapojen pohdinnassa tulee mieleen myös tälle ajalle tyypillisiä teemoja siitä, miten yleisesti hyväksymme ja siedämme erilaisuutta ja miten meillä on tarve tasapäistää väestöä. Suomessa on pitkät perinteet koko

kansaa koskevilla projekteilla, joissa me lapsesta saakka olemme olleet mukana ja niistä on tullut yhteiskunnallisia itsestäänselvyksiä. Ne alkavat jo lapsena, kun lapset käyvät yhdenmukaisen neuvolaohjelman, peruskoulun, yleissivistävän tai ammatillisen koulutuksen, asepalveluksen ja niin edespäin. Meillä on kirjoittamattomia sääntöjä siitä, mitä elämässä tehdään missäkin vaiheessa ja miten elämä rullaa eteenpäin. Väitän, että siedämme aika huonosti erilaisuutta ja se näkyy suhtautumisessa niihin, jotka eivät noudata kaavaa tai selviä kaikista toimista kuten valtaväestö. Digitaalisten palvelujen käyttövalmius ja hyvät atk-taidot ovat asioita, joita on opeteltava ja oppimiselle on annettava mahdollisuus ja aikaa. Jos pystytään luomaan kulttuuria, jossa oppimista arvostetaan ja siihen kannustetaan ja muistetaan asiakaskokemuksen tärkeä näkökulma minuuden tukemisesta, päästään jo pitkälle digitaalisten palvelujen käytön eteenpäin viemisessä. Lisäksi on myös hyväksyttävä se tosiasia, että koskaan kaikki asiakkaat eivät tule toimimaan samalla tavalla. Ihmiset ovat erilaisia ja aina tulee olemaan ihmisiä, jotka eivät halua syystä tai toisesta hoitaa asiaa digitaalisten kanavien kautta, vaikka palvelu olisi miten hyvä ja asiakasystävällinen.

- Ovatko mahdolliset löydökset sellaisia, että muutkin asiakasryhmät hyötyisivät niistä?

Asiakaskokemus on luonteeltaan sellainen, että kaikki asiakasryhmät hyötyvät siitä. Kun yritys tekee strategisen päätöksen siirtyä toimimaan asiakaskokemusta tuottaen ja siihen liittyen periaatteiden mukaisesti, päätös vaikuttaa kaikkiin asiakkaisiin. Asiakaskokemuksen tuottaminen on pitkäjänteinen prosessi, jota toteutetaan vuosien ajan eikä vain projektiluontoisena. Asiakaskokemuksessa on niin paljon psykologisia tekijöitä myös yrityksen sisällä, kuten johtamisessa, työyhteisön vuorovaikutuksessa, toimintatavoissa, että muutos ja uusien toimintatapojen muotoutuminen kestävät kauan. Yhtenä esimerkkinä tunnelmamuotoilu, jolla pystytään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja siirtämään henkilöstön hyvä tunnelma asiakaskohtauksiin ja siten parantamaan asiakaskokemuksia ja asiakastytytyväisyyttä.

Matkailualan isot ja kansainväliset toimijat ovat satsanneet pitkäjänteisesti digitalisaatioon jo vuosien ajan. Monilla on viimeisen päälle hiotut ja suunnitellut sivustot, joissa varauksen tekeminen on tehty äärimmäisen helpoksi. Luonnollisesti tämä asettaa haastetta myös pienille toimijoille, joilta asiakkaat odottavat myös sujuvaa, helppokäyttöistä ja yhtenäistä verkkosivustoa. Kuten tutkimusosassa huomattiin, alueelliset matkailuorganisaatiot ovat tehneet ison työn yritysten kanssa, että sivustot saataisiin ajan tasalle ja sujuviksi. Tämä kaikki hyödyttää myös kaikkia asiakkaita kaikissa ryhmissä, ei vain ikäihmisiä.

Yhtä lailla kaikki asiakasryhmät hyötyvät teknisten virheiden selkokieelisyydestä. Harva työikäinen, suvereenisti tietokonetta tai mobiililaitetta käyttävä henkilö selviää ”error 404” virheilmoituksesta niin, että pystyy jatkamaan tekemäänsä toimenpidettä. Moni työikäinen on tällaiseen ilmoitukseen toki tottunut, mutta käytännössä sanoo jonkun ”ytimekkään ilmaisen” ja siirtyy jollekin toiselle sivustolle. Yksinkertainen

toimenpide on kääntää virheilmoituksen teksti ja lisätä ilmoitukseen asiakaspalvelun yhteystiedot tai linkki yhteydenottomakkeeseen. Olennaista on ohjeen antaminen, että mitä hänen tulisi tehdä ja minne hän voi olla yhteydessä.

Webanalytiikan käyttöönotto on varmasti ensisijaisesti taloudellinen päätös, mutta sen tuomat hyödyt auttavat varmasti kaikkia asiakasryhmiä ja itse yritystä. Webanalytiikan avulla saadaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja mahdollisista haasteista sivustoilla. Näiden tietojen pohjalta toimintaa ja sivustoja voidaan kehittää ja esimerkiksi keskeytettyjä varauksia tai tilauksia voidaan vähentää.

Prosessinpelkoa voi olla myös kaikilla asiakasryhmillä, mutta väitän, että digitaalisia laitteita käytävillä se liittyy usein sekaviin tai jollain tapaa epäloogiin tai jopa epämääräisiin sivustoihin. Tilauksen tekeminen sivustolta, jossa tilausohjeet ovat epäselvät tai puutteelliset, voi hyvällä omalla tunnolla siirtyäkin parempilaatuisille sivustoille.

6.1.1. Jatkokehitysehdotukset

Tätä opinnäytetyötä tehdessä aiheesta on noussut muutamia jatkokehitysideoita, jotka varmasti hyödyttäisivät paikallisia matkailun pk-yrittäjiä toimintansa suunnittelussa ja kehittämisessä.

Vaikka tämän opinnäytetyön sisältöön ei kuulunut sosiaalinen media, sitä sivuttiin keskusteluissa ja se tuli usein vastaan teorialähteissä. Sosiaalinen media puhuttaa tällä hetkellä. Se on tärkeä osa digitaalisuutta ja se on vaativa laji. Sosiaalisen median viestintää pitää osata, jos sitä tekee. Matkailualan sosiaalisen median käyttö, hyödyt ja haitat voisivat olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen tai opinnäytetyön aihe.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen tai opinnäytetyön aihe olisi kansainvälisyys matkailualan pk-yrityksissä. Suomessa Helsinki ja Lappi ovat selkeitä kansainvälisiä matkailualueita, mutta mikä on muun Suomen tilanne? Venäläisten, saksalaisten ja aasialaisten turistien matkoista ja yöpymisistä Suomessa on puhuttu paljon mediassa, mutta mielenkiintoista olisi tietää, mikä on todellinen tilanne ja hyötyvätkö näistä matkailijoista myös paikalliset pk-yritykset. Ulkomailta Suomeen kohdistuvalla matkailulla on kovasti potentiaalia nyt ja tulevaisuudessa. Jo pelkästään käynti Visit Finlandin verkkosivuilla osoittaa, miten paljon Suomen matkailussa tapahtuu.

Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimuksen tai opinnäytetyön aihe olisi tutkia webanalytiikan toimivuutta käytännössä ja sen tuomia todellisia hyötyjä digitaaliseen liiketoimintaan. Uskon, että webanalytiikka kehittyä kovaa vauhtia ja uusia analysointimahdollisuuksia kehitetään koko ajan. Kiinnostavaa olisi myös webanalytiikan todellinen taloudellinen hyöty.

6.1.2. Lopuksi

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa ideasta yhdistää digitaalisuus ja vastuullisen liiketoiminnan taloudellinen ja sosiaalinen vastuu. Alkuperäinen idea kuitenkin muuttui ja lähti elämään erisuuntaan. Työn suunnitteluvaihe oli pitkä ja siihen mahtui monenlaisia versioita sisällöstä. Pikkuhiljaa lopullinen, nyt käsillä oleva sisältö syntyi asiakaskokemuksen ympärille. Säilytin työssä toimeksiantajan toiveen yritysnäkökulmasta ja se toteutui mielestäni hyvin valitun teorian ja teemahaastattelujen kanssa.

Työn aikana on ollut mielenkiintoista seurata, miten digitaalisuudesta, asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta on julkaistu paljon materiaalia eri näkökulmista ja miten keskustelu aiheesta on käynyt vilkkaana. Samaan aikaan myös kotimainen matkailu on elänyt hyvää aikaa. Näkyvyyttä on tullut maailmanlaajuisesti ja kiinnostus Suomea kohtaan on monella saralla kasvanut. Suomen 100-vuotis juhlavuosi pitää Suomea otsikoissa vielä hyvän tovin. Palvelujen digitalisoituessa ikäihmisten tilanteesta on yleisesti kannettu huolta ja pidetty keskustelua yllä. Voidaan sanoa, että tämän opinnäytetyön aiheosaset ovat olleet hyvin ajanhenkisiä ja aihe on hyvin ajankohtainen.

Materiaalien läpikäyminen on ollut itselleni hyvä oppimisen paikka. Tietämykseni näistä aihealueista on kasvanut merkittävästi ja olen siitä kiitollinen. Mielenkiinnolla jään seuraamaan aiheita ja niiden kehityssuuntia. Kiitän toimeksiantajaani mahdollisuudesta tehdä tämän opinnäytetyön ja kiitos ohjaajalleni opinnäytetyön ohjauksesta.

LÄHTEET

Adams, N., Stubbs, D. & Woods, V. 2005. Psychological barriers to Internet usage among older adults in the Uk. Medical Informatics and the Internet in Medicine. 30 (1), 3-17. Saatavissa Andor-tietokannasta. <http://utafi.summon.serialssolutions.com/helios.uta.fi/#!/search?ho=t&l=fi-FI&q=Psychological%20barriers%20to%20Internet%20usage%20among%20older%20adults%20in%20the%20Uk>

Alén, E., Domínguez, T. & Losada, N. 2012. New Opportunities for the Tourism Market: Senior Tourism and Accessible Tourism. Viitattu 12.3.2017. <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/new-opportunities-for-the-tourism-market-senior-tourism-and-accessible-tourism>

Bach, M. & Zoroja, J. & Vuksic', V. 2013. Determinants of Firms' Digital Divide: A review of Recent Research. Procedia Technology. Vol. 9, p.120-128. Viitattu 20.1.2016. Saatavilla ScienceDirect (Elsevier B.V.). <https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.protcy.2013.12.013>

Carew, A. 2015. What is Service Design and Why is it Important for Tourism? Viitattu 30.3.2017. <http://www.ireland-guide.com/article/what-is-service-design-and-why-is-it-important-for-tourism.12053.html>

Cruz-Jesus, F. & Oliveira, T. & Bacao, F. 2012. Digital divide across the European Union. Information & Management. 49(6), 278-291, Viitattu 20.1.2016. Saatavilla SciVerse ScienceDirect Journals. <https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.im.2012.09.003>

De Jong, M. & van Dijk, M. Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation. Julkaistu heinäkuu 2015. Viitattu 23.8.2016. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/disrupting-beliefs-a-new-approach-to-business-model-innovation>

Digibarometri 2016. Kaupan liitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus. Julkaistu 16.6.2016. Viitattu 7.11.2016. <http://www.digibarometri.fi>

DigitalMikkeli. Senioriasiantuntija ja etähoivapalvelut. Julkaistu 17.4.2013. Viitattu 30.8.2016. <http://www.digitalmikkeli.fi/ajankohtaista?issue=70#.V70rtoamG8A.email>

Enter ry. n.d. Enter ry verkkosivut. Viitattu 9.12.2016. <https://www.entersenior.fi/>

Ericsson Consumerlab. 2014. Connecting The Senior Generation. Julkaistu elokuu 2014. Viitattu 19.12.2016. <http://www.ericsson.com/res/docs/2014/consumerlab/connecting-the-senior-generation.pdf>

Euroopan parlamentti. 2010. Parlamentin jäsenten esittämät kysymykset. Sosiaalinen matkailu. Julkaistu 17.3.2010. Viitattu 16.3.2017. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+WQ+E-2010-1603+0+DOC+XML+V0//FI>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.

González, A., Paz Ramírez, M. & Viadel, V. 2015. ICT Learning by Older Adults and Their Attitudes toward Computer Use. *Current Gerontology and Geriatrics Research*. 2015, 7. Viitattu 13.12.2016. Saatavissa Finna-tietokannassa. <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.hindawi10.1155%2F2015%2F849308>.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Haring, K. 2014. Et voi tarjota parasta asiakaskokemusta, ellet tunnista asiakkaasi polkua. Julkaistu 25.9.2014. Viitattu 9.3.2016. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/et-voi-tarjota-parasta-asiakas-kokemusta-ellet-tunnista-asiakkaasi-polkua-3463339>

Hojeghan, S. B. & Esfangareh, A. 2011. Digital economy and tourism impacts, influences and challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 19. 308-316. Viitattu 13.1.2017. [https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS1877-0428\(11\)01251-1](https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS1877-0428(11)01251-1)

Hokkanen, S. 2014. Leading Digital, osa 2: Mukaansatempaava asiakaskokemus. Julkaistu 8.12.2014. Viitattu 12.1.2017. Haettu osoitteesta <http://samulihokkanen.fi/category/digitaalinen-asiakaskokemus/>

Hyvärinen, T. 2015. Seniorimatkailun mahdollisuudet – seniorit edelläkävijöinä? Julkaistu 25.11.2015. Viitattu 26.3.2017. http://www.pohjoiskarjalanmatkailu.fi/pdf/TH_Seniorimatkailu%2025.11.pdf

Hämeen ammattikorkeakoulu. n.d.a. Älykkäät palvelut -tutkimusyksikkö. Viitattu 23.3.2017.
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tutkimusyksikot/alykkaat-palvelut/Sivut/default.aspx>

Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.b. DigiCouch – Digivalmiuksien kehittäminen Kanta-Hämeen pk-yrityksissä. Viitattu 23.3.2017.
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/digicoach/Sivut/default.aspx>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. Digitalisaatio yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

Intosalmi, H., Nykänen, J. & Stenberg, L. 2013. Teknologian käyttö ja asenteet 75-89 -vuotiailla. Viitattu 8.2.2017.
http://www.ikateknologia.fi/images/stories/Julkaisut/kakate_teknologian_kaytto_asenteet_75_89_netti.pdf

Jaakko. 2016. Digitaalinen asiakaskokemus. Julkaistu 1.11.2016. Viitattu 12.1.2017.
<http://www.digimarkkinointi.fi/blogi/digitaalinen-asiakaskokemus>

Jaakola, H, Ekström, M. & Guillard, A. Changing attitudes towards seniors as learners. Creating an understanding of seniors as digital storytellers. Laurea University of Applied Sciences Finland. Julkaistu 6.-8.7.2015. Viitattu 10.6.2016.
https://www.researchgate.net/publication/280094977_Changing_Attitudes_Towards_Seniors_as_Learners_Creating_an_Understanding_of_Seniors_as_Digital_Storytellers

Jänkälä, S. 2014. Matkailu. Työ-ja elinkeinoministeriö. Julkaistu 10.12.2014. Viitattu 1.11.2016.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2274/Matkailu_joulukuu_2014.pdf

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kim, E. Unless you become one of the 27 apps people use every month, you're not going to make it. Julkaistu 16.6.2015 Viitattu 23.8.2016.
<http://www.businessinsider.com/app-usage-number-of-apps-versus-time-spent-2015-6?r=UK&IR=T&IR=T>

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Laiho, M. 2011. Tietokone ikäihmisten arjessa. Helsingin yliopisto. Valtieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Lisenssiaattityö.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28268/tietokon.pdf>

Lehmusvaara, T. 2015. Miltä näyttää digitaalinen asiakaskokemus vuonna 2016? Julkaistu 29.12.2015. Viitattu 13.1.2017.

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/milta-nayttaa-digitaalinen-asiakaskokemus-vuonna-2016-6241970>

Lella, A. Millennials Use More Apps, but Spend a Greater Share of Time on Top Apps. Julkaistu 22.9.2016. Viitattu 27.9.2016. <http://www.comscore.com/Insights/Blog/Millennials-Use-More-Apps-but-Spend-a-Greater-Share-of-Time-on-Top-Apps>

Lähiverkko. n.d. Lähiverkko virtaa osaamiseen ja osallistumiseen. Viitattu 12.12.2016. <http://lahiverkko.fi/lahiverkko/>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. Asiakkaan aikakausi. 2014. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2011. Helsinki: Talentum.

Magenta advisory. Uusi tutkimus: Suomen Digimenestyjät 2015. Julkaistu 18.11.2015. Viitattu 7.11.2016. <http://www.magentaadvisory.com/fi/2015/11/18/uusi-tutkimus-suomen-digimenestyjat-2015/>

Martin, B. Global Digital Future in Focus 2015. Julkaistu 1.10.2015. Viitattu 27.9.2016. <http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-Global-Digital-Future-in-Focus>

Matkailua Kanta-Hämeessä. n.d. Viitattu 7.6.2016. http://www.hamewiki.fi/wiki/Matkailua_Kanta-H%C3%A4meess%C3%A4

Matkailumaakunta. n.d. Viitattu 2.5.2016. <http://www.hameenliitto.fi/fi/matkailumaakunta>

Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 21-41.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 12-17.

Mikkonen, J. & Pesonen, J. 2012. Suomalaiset matkailun verkkokaupat – nykytila ja tarjonta 2012. Julkaistu 18.6.2012. Viitattu 3.11.2016. <http://www2.uef.fi/documents/1145891/1362853/Verkkokauppakartoitus.pdf/a294bdf0-b4cf-4cee-b783-3e9f2f0dec3a>

Minghetti, V. & Buhalis, D. (2010). Digital Divide in Tourism. *Journal of Travel Research*. 49(3). 267-281. Viitattu 11.1.2017. <http://search.proquest.com.ezproxy.hamk.fi/docview/749481740?accountid=27301>

Mäkipää, S. Ikäihmiset kaipaavat entistä enemmän atk-apua. Julkaistu 30.6.2014. Viitattu 9.12.2016. <http://www.lansisavo.fi/uutiset/l%C3%A4hell%C3%A4/ik%C3%A4ihmiset-kaipaavat-entist%C3%A4-enemm%C3%A4n-atk-apua-169612>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paavola, O. 2016. Digitaalinen asiakaskokemus. Julkaistu 29.1.2016. Viitattu 12.1.2017. <http://www.talentree.fi/yleinen/digitaalinen-asiakaskokemus/>

Phelan, K., Mills, J., Douglas, A. & Aday, J. 2013. Digital personalities: An examination of the online identity of travel and tourism web sites. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 4(3). 248-262. Viitattu 13.1.2017. <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest1430566733>

Pyyhtiä, T., Roponen, S., Seppä, M., Relander, T., Vastamäki, R., Korpi, J., Filenius, M., Sulin, K. & Engberg, J. 2013. Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Rantanen, M. 2017. Tunnelmamuotoilu. Tampere. Luento 29.3.2017. Verohallinto. Luennon muistiinpanot.

Richardson, A. 2010a. Understanding Customer Experience. Julkaistu 28.10.2010. Viitattu 26.3.2017. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experience>

Richardson, A. 2010b. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Julkaistu 15.11.2010. Viitattu 26.3.2017. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to-improve-customer-experience>

Ruokonen, M. 2016. Biteistä Bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rämänen, R. 2016. Ostamassa olevaa asiakasta ei kannata menettää. Julkaistu 18.4.2016. Viitattu 8.2.2016. <http://www.finnchat.com/ostamassa-olevaa-asiakasta-ei-kannata-menettaa/>

Sintonen, S. 2008. Older consumers adopting information and communication technology: Evaluating opportunities for healthcare applications. Lappeenranta teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tietokeskus. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 326. Viitattu 9.12.2016. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42856/isbn9789522146571.pdf>

Stickdorn, M. & Zehrer, A. 2009. Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management. Viitattu 30.3.2017. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/16214010/stickdorn_zehrer.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490891805&Signature=jV1ehgGu8fKdhJFBkxDmVd3Q45M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DService_Design_in_Tourism_Customer_Exper.pdf

Takala, M. n.d. Matkailua Kanta-Hämeessä. Viitattu 7.6.2016. http://www.hamewiki.fi/wiki/Matkailua_Kanta-H%C3%A4meess%C3%A4

TEM julkaisu 69/2015. Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset. 2015. Valtioneuvosto. Julkaisu marraskuu 2015. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74993/TEMjul_69_2015_web_17112015.pdf?sequence=1

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Ukonaho, M. 2016. Matkailu ja appsit. Ikinörtti -blogi. Julkaistu 1.12.2016. Viitattu 9.12.2016. <http://ikinortti.blogspot.fi/2016/12/matkailu-ja-appsit.html>

United Nations. n.d. World polulation Aging 1950-2050, Population Division. Viitattu 19.12.2016. <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/>

Van der Steina, A. Marketing for Senior Travellers: segmentation, travel behaviour and marketing mix. Julkaistu 13.5.2014. Viitattu 27.9.2016. http://www.tourage.eu/uploads/podkarpackie%20conference/Aija_van_der_Steina_TOURAGE_Marketing%20for%20seniors.pdf

Verkkokauppatilasto. 2014. Viitattu 24.5.2016. Julkaistu 12.3.2015. http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tavaroiden_verkkokauppa_kasvaa_taanumasta_huolimatta_24784

Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2015a. Helsinki: Tilastokeskus. Julkaistu 26.11.2015. Viitattu: 24.5.2016. http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html

Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2015b. Liitetaulukko 16. Internetin käyttötarkoitukset viimeisten 3 kuukauden aikana iän ja sukupuolen mukaan 2015, %-osuus väestöstä 1). Helsinki: Tilastokeskus. Julkaistu 26.11.2015. Viitattu: 24.5.2016. http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_016_fi.html

Woollaston, V. 2015. How often do you check your phone? Average user picks up their device 85 times a day – twice as often as they realise. Julkaistu 29.10.2015 Viitattu 12.1.2017. Haettu osoitteesta <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3294994/How-check-phone-Average-user-picks-device-85-times-DAY-twice-realise.html>

World Health Organization. 2012. Connecting and caring: Innovations for healthy ageing. 90, 3, 157-244. Julkaistu maaliskuu 2012. Viitattu 13.12.2016. <http://www.who.int/bulletin/volumes/90/3/12-020312/en/>

Haastattelut:

Henkilö A. 2016. Yritys A. Haastattelu 1.11.2016

Henkilö B. 2016. Yritys B. Haastattelu 10.11.2016

Henkilö C. 2016. Yritys C. Haastattelu 10.11.2016

Henkilö D. 2016. Yritys D. Haastattelu 10.11.2016

Henkilö E. 2016. Yritys E. Haastattelu 10.11.2016

Henkilö F. 2016. Mikkelin kehitysyhtiö / Visit Mikkeli. Haastattelu 4.11.2016

Henkilö G. 2016. Visit Turku. Haastattelu 11.11.2016

Henkilö H. 2016. Visit Turku. Haastattelu 11.11.2016

Henkilö I. 2016. Visit Jyväskylä. Haastattelu 16.11.2016

Saloniemi, M. 2016. Visit Tampere. Haastattelu 4.11.2016

Takala, M. 2016. Hämeen matkailu. Haastattelu 3.11.2016

Toivonen, K. 2016. Petäys Resort. Haastattelu 30.10.2016

Tolonen, E. 2016. Ikaalisten matkatoimisto. Haastattelu 15.11.2016

TEEMAHAASTATTELUIJEN KYSYMYSRUNKO

Alueelliset matkailuorganisaatiot:

1. Miten hyvin tai huonosti alueella on digitaaliset palvelut käytössä?
 2. Millainen on asenne digitaalisuutta kohtaan?
 3. Kokevatko yritykset yleisesti, että digitaalisuudesta on heille hyötyä?
 4. Onko tullut pettymyksiä, etteivät esimerkiksi satsaukset ole tuoneet toivottuja hyötyjä?
 5. Onko jokin digitaalisuuden käyttötavoista tärkein tai välttämättömin?
 6. Ollaanko toimintaa valmiita kehittämään kokonaisvaltaisesti digitaalisuuden takia? Vai ollaanko tyytyväisiä, jos muutetaan jokin osa esimerkiksi varaus/verkkokauppa sähköiseksi?
-
1. Mikä on käsitys ikäihmisten kyvystä käyttää digitaalisia palveluita?
 2. Onko digitaalisuus haaste tai kynnyskysymys ikäihmisille?
 3. Miten ikäihmisiä pitäisi ottaa huomioon palveluiden suunnittelussa?

Yritykset:

1. Onko mielestäsi ikäihmisillä haasteita käyttää digitaalisia palveluita?
 - Jos on, millaisia?
 - Miten niitä voisi helpottaa?
 - Jos heillä on kaksi vaihtoehtoa, käyttävätkö mieluummin perinteisesti puhelinta vai varaavatko netistä?
 - Jos ei, miten he kokevat varaamisen?
2. Onko ikäihmisten jättämissä palautteissa joitain samoja digitaalisiin palveluihin liittyviä toistuvia teemoja? Mitä?
3. Miten ikäihmiset on otettu huomioon digitaalisia palveluja suunniteltaessa?
4. Jos pääasiassa käytetään perinteisiä kanavia, mietitäänkö digitaalisia vaihtoehtoja?
5. Miten teillä on kiinnitetty huomiota digitaaliseen asiakaskokemukseen?
6. Onko ikäihmiset teidän pääsegmentti, tai miten iso segmentti se on?
7. Vaikuttaako ikäihmiset siihen millainen verkkokauppa teillä on? Tai kysymys 6.
8. Onko asiakaslähtöisyyttä mietitty erityisesti ikäihmisten kannalta?